

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PADA PT POS INDONESIA (PERSERO)  
KLAS II MAKASSAR**



**Skripsi**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk Memeroleh Gelar  
Sarjana Ekonomi (SE) Jurusan Manajemen Ekonomi  
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
UIN Alauddin Makassar

Oleh:

**OCTRIZ ORISTA AMELIA YUNANTO**  
NIM. 10600112050

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UIN ALAUDDIN MAKASSAR**

**2016**

## **SURAT PERNYATAAN KEASLIAN**

Mahasiswa yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Octriz Orista Amelia Yunanto  
NIM : 10600112050  
Tempat/Tanggal Lahir : Ujung Pandang, 9 Oktober 1994  
Jenjang Pendidikan : Starata Satu (S-1)  
Program : Sarjana  
Konsentrasi : Manajemen  
Alamat : JL. Pallantikang 1  
Judul : Pengaruh Total Quality Management Terhadap  
Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero)  
Klas II Makassar

Menyatakan dengan sesungguhnya dan penuh kesadaran bahwa skripsi ini benar adalah hasil karya penyusunan sendiri. Jika dikemudian hari terbukti bahwa ini merupakan duplikat, tiruan, plagiat, atau dibuat oleh orang lain, sebagian atau seluruhnya, maka skripsi ini dan gelar yang diperoleh karnanya batal demi hukum.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya.

Makassar, 24 Juli 2016

Yang Menyatakan,

**Octriz Orista Amelia Yunanto**

**NIM. 10600112050**

## PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi yang berjudul, "*Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Klas II Makassar*", yang disusun oleh *Octriz Orista A.Y* NIM: 10600112050, mahasiswa Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, telah diuji dan dipertahankan dalam sidang *munaqasyah* yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 24 Agustus 2016 M, bertepatan dengan 21 Dzul Qa'iddah 1437 H, dinyatakan telah dapat diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana dalam Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Jurusan Manajemen (dengan beberapa perbaikan).

Makassar, 24 Agustus 2016 M

21 Dzul Qa'iddah 1437 H

### DEWAN PENGUJI:

Ketua : Prof. Dr. H. Ambo Asse, M.Ag (.....)

Sekretaris : Prof. Dr. H. Muslimin Kara, M.Ag (.....)

Munaqasyah I: Dr. Hj. Salmah Said, SE., M.Fin.Mgmt., M.Si (.....)

Munaqasyah II: Drs. Urbanus Umaleo, M.Ag (.....)

Pembimbing I : Dr. Siradjuddin, SE., M.Si (.....)

Pembimbing II: Dr. Syaharuddin, M.Si (.....)

Diketahui oleh:

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
UIN Alauddin Makassar

Prof. Dr. H. Ambo Asse, M. Ag  
NIP: 19581022 198703 1 002

## KATA PENGANTAR



*Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Dengan penuh kerendahan hati serta memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini tepat pada waktunya.

Penelitian dengan judul **“Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (persero) Klas II Makassar”**. Merupakan salah satu syarat bagi penulis dalam menyelesaikan studi guna meraih gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Alauddin Makassar.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir ini masih banyak kekurangan, karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki. Namun, penulis tetap berharap semoga skripsi ini dapat lebih baik dan bisa menjadi masukan yang berguna untuk penulis kedepannya.

Mulai dari penyusunan skripsi ini adalah berkat adanya bimbingan, bantuan, serta dorongan dari berbagai pihak. Terima kasih yang tak terhingga kepada Kedua orangtua penulis, Yunanto dan Hj. Aisah Rahman yang telah merawat, membesarkan dan mendidik penulis dengan tulus, ikhlas, penuh kasih sayang dan tawakkal, serta adik tercinta Muhammad Ichsan yang penuh cinta kasih telah memberikan doa dan dorongan terhadap penulis.

Maka tak lupa pula dengan penuh hormat, penulis mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Musafir Pababbari, M.Si selaku rektor Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar.
2. Bapak Prof. Dr. H. Ambo Asse, M. Ag, selaku dekan FEBI, Ibu Rika Dwi Parmitasari, SE., S.Comm selaku ketua jurusan Manajemen, Bapak Ahmad Efendy SE,MM. dan Ibu hikmah staf jurusan manajemen, terima kasih atas bantuan dan kelancaran yang telah diberikan dalam penyusunan skripsi penulis.
3. Bapak Dr. Siradjuddin, SE, M.Si dan Bapak Dr. Syaharuddin, M. Si. selaku dosen pembimbing penulis. Terima kasih atas waktu dan bimbingan yang bapak dan ibu berikan bagi penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Ibu Dr. Hj. Salmah Said, SE., M.Fin.Mngnt.,M.Si dan Bapak Drs. Urbanus Uma Leu, M.Ag. selaku dosen penguji terima kasih atas segala saran dan masukannya.
5. Bapak Drs.H.Abbas Padil,MM. selaku Penasehat Akademik yang telah banyak meluangkan waktunya terutama dalam memberikan bimbingan, petunjuk, dan pengarahan kepada penulis.
6. Kepada segenap Dosen, Pegawai, dan Pegawai Tata Usaha Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Alauddin Makassar atas kebijaksanaan, ilmu pengetahuannya serta bantuan yang diberikan kepada penulis selama menuntut ilmu.
7. Kepada pimpinan dan seluruh karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Klas II Makassar yang telah banyak memberikan bantuan pada saat penelitian.

8. Manajemen 34 dan seluruh mahasiswa manajemen angkatan 2012 yang tidak dapat saya sebutkan namanya satu persatu, terima kasih atas segala dukungan, semangat dan kebersamaannya kepada penulis.
9. Teman-teman KKN-P Angkatan 6, Ridhwanullah, Nur Inayah, Fanny Febrianti, Ahmad Rijal, Ahmad Abid Fais, Sri Lestari dan Nurul Puadah, serta teman-teman KKN-P posko lain terima kasih telah memberikan semangat, doa dan bantuan kepada penulis.

Semoga amal baik yang telah diberikan diterima Allah SWT dan kepadanya diberi balasan yang setimpal. Penulis menyadari bahwa skripsi ini tentunya memiliki keterbatasan dalam penyusunan, oleh karena itu sangat mengharapkan saran dan masukan yang membangun.

Akhirnya penulis berharap, semoga Skripsi ini dapat berguna bagi kita semua, Amin.

Makassar, 24 Agustus 2016

**Octriz Orista Amelia Yunanto**

NIM. 10600112050

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
**ALAUDDIN**  
M A K A S S A R

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL.....</b>	<b>i</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....</b>	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN SKRIPSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan dan Batasan Masalah .....	9
C. Tujuan .....	10
D. Kegunaan Penelitian .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>12</b>
A. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
B. Tinjauan Umum Tentang Kinerja Karyawan.....	14
C. Faktor – faktor Kinerja Karyawan .....	17
D. Penilaian Kinerja.....	19
E. Tinjauan Umum Tentang <i>Total Quality Management</i> .....	21
F. Prinsip <i>Total Quality Management</i> .....	29
G. Tinjauan Umum Tentang Fokus Pada Pelanggan .....	30
H. Tinjauan Umum Tentang Pendidikan dan Pelatihan.....	32
I. Tinjauan Umum Tentang Pelibatan dan Pemberdayaan .....	34
J. Tinjauan Umum Tentang Perbaikan Berkesinambungan .....	37
K. Hubungan Antar Variabel .....	39
L. Kajian Pustaka.....	41
M. Kerangka Pikir .....	41
N. Hipotesis.....	42
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>44</b>



A. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	44
B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	44
C. Populasi dan Sampel .....	45
D. Jenis dan Sumber Data .....	45
E. Teknik Pengumpulan Data.....	46
F. Teknik Analisis Data .....	47
G. Definisi Operasional.....	56
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>58</b>
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	58
B. Hasil Penelitian .....	64
C. Pembahasan.....	88
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>92</b>
A. Kesimpulan .....	92
B. Implikasi Penelitian.....	93
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>	



## DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
1.	Target dan Realisasi Produk Jasa PT. Pos Indonesia (Persero) Regional X Makassar Tahun 2014-2015 .....	8
2.	14 Langkah Untuk Menerapkan Perbaikan Mutu Menurut Deming....	23
3.	10 Langkah Untuk Memperbaiki Mutu Manajemen Total Menurut Juran .....	24
4.	14 Langkah Perbaikan Mutu Manajemen Total Menurut Crosby.....	24
5.	Kajian Pustaka.....	41
6.	Tabel Pengambilan Keputusan Uji Autokorelasi .....	49
7.	Definisi Operasional Variabel .....	56
8.	Jenis Kelamin Responden .....	65
9.	Umur Responden.....	66
10.	Masa Kerja Responden.....	67
11.	Status Karyawan.....	69
12.	Tanggapan Responden Mengenai Fokus Pada Pelanggan .....	69
13.	Tanggapan Responden Mengenai Pendidikan dan Pelatihan.....	71
14.	Tanggapan Responden Mengenai Pelibatan dan Pemberdayaan .....	72
15.	Tanggapan Responden Mengenai Perbaikan Berkesinambungan.....	74
16.	Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Karyawan .....	75
17.	Hasil Pengujian Validitas Fokus Pada Pelanggan (X1) .....	76

18. Hasil Pengujian Validitas Pendidikan dan Pelatihan .....	76
19. Hasil Pengujian Validitas Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan .....	77
20. Hasil Pengujian Validitas Perbaikan Berkesinambungan .....	77
21. Hasil Pengujian Validitas Kinerja Karyawan.....	78
22. Hasil Pengujian Realibilitas .....	79
23. Hasil Uji Multikolinieritas.....	80
24. Hasil Uji Autokorelasi.....	81
25. Tabel Durbin Watson .....	82
26. Hasil Pengujian Regresi .....	83
27. Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi.....	86
28. Hasil Uji F .....	86
29. Hasil Uji t .....	87

## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
1.	Kerangka Pikir Penelitian .....	42



## ABSTRAK

**Nama** : Octriz Orista Amelia Yunanto  
**Nim** : 10600112050  
**Judul Skripsi** : **Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (persero) Klas II Makassar**

---

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Total Quality Management terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Klas II Makassar melalui empat faktor TQM dari sebelas faktor TQM yaitu fokus pada pelanggan, pendidikan dan pelatihan, pelibatan dan pemberdayaan dan perbaikan berkesinambungan.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda yang digunakan untuk mengetahui pengaruh dari perubahan suatu variabel terhadap variabel lainnya dengan teknik *Ordinary Least Square (OLS)*. Populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Klas II Makassar dan sampelnya berjumlah 92 orang dengan menggunakan teknik sampling jenuh.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Secara simultan *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Klas II Makassar. Namun, jika dilihat secara parsial hanya variabel pelibatan dan pemberdayaan dan perbaikan berkesinambungan yang berpengaruh signifikan dengan nilai probabilitas masing-masing sebesar 0.023 dan 0.000 sedangkan variabel fokus pada pelanggan dan pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh signifikan dengan nilai probabilitas masing-masing sebesar 0.354 dan 0.212. 2) Dari hasil regresi yang telah dilakukan maka diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.318 dengan kata lain hal ini menunjukkan bahwa besar persentase variabel keempat faktor dari sebelas faktor TQM yaitu fokus pada pelanggan, pendidikan dan pelatihan, pelibatan dan pemberdayaan, dan perbaikan berkesinambungan dapat menjelaskan kinerja karyawan sebesar 31.8%.

**Kata Kunci** : *Total Quality Management, Fokus Pada Pelanggan, Pendidikan dan pelatihan, Pelibatan dan Pemberdayaan, Perbaikan Berkesinambungan, Kinerja Karyawan*

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### ***A. Latar Belakang Masalah***

Manusia adalah makhluk sosial yang membutuhkan interaksi dengan manusia lain agar dapat bertahan hidup. Sehingga, komunikasi tidak dapat dipisahkan dari kehidupan sehari-hari manusia. Akibat dari keterbatasan manusia ini melahirkan kebutuhan akan logistik dan kebutuhan untuk memobilisasi barang. Hal ini mendorong munculnya sektor bisnis dalam bidang komunikasi dan jasa di berbagai tempat. Salah satu sub sektor usaha komunikasi dan jasa adalah surat-menyurat dan pengiriman uang dan barang. Meningkatnya kebutuhan manusia akan surat-menyurat dan pengiriman barang dan uang membuat bisnis ini berkembang di masyarakat. Namun, seiring dengan perkembangan teknologi saat ini membuat pola komunikasi masyarakat juga turut berkembang, surat-menyurat yang mengandalkan fisik kini mulai ditinggalkan.

Menghadapi tantangan perubahan global akibat teknologi, dunia perposan yang dulunya dikelola oleh pemerintah kini harus bersaing dengan para pemain swasta. Seiring dengan fenomena liberalisasi pos diseluruh dunia munculnya nama besar seperti DHL, Federal Express (Fedex), TNT Post dan UPS dalam dunia global membuat operator pos milik Negara nyaris tak berkuat. Belum lagi pesaing-pesaing yang ada di dalam negeri sendiri seperti Tiki dan JNE serta operator-operator pos lokal yang bermain dalam lingkup kecil menjadi suatu tantangan tersendiri buat operator pos milik Negara.

Salah satu upaya yang dilakukan perusahaan dalam menghadapi berbagai tantangan dari luar adalah dengan menyiapkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan berkualitas. Dengan adanya sumber daya manusia yang berkompetensi dan berkualitas diharapkan mampu untuk bekerja secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia adalah salah satu sumber daya organisasi yang memiliki peranan yang sangat penting demi kelangsungan hidup suatu organisasi. Karena pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi diperlukan langkah-langkah dan alat yang tepat yang tepat dalam mengelola SDM untuk meningkatkan kinerja SDM.

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dapat dicapai oleh seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga standar pekerjaan (*job standard*) (Wilson bangun, 2012: 231). Penilaian kinerja perlu dilakukan agar dapat diketahui seberapa baik individu, tim dan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam (Bacal, 2012: 85) penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi.

Allah SWT berfirman dalam Q.S At-Taubah/9: 105

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Terjemahnya:

Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan

dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Al-Maraghi pada kalimat tersebut menjelaskan bahwa, Allah memerintahkan kepada Rasulullah Muhammad saw supaya menyampaikan kepada orang-orang yang bertaubat agar bekerja untuk meraih kebahagiaan dunia dan kebahagiaan akhirat, serta bekerja untuk dirimu dan bangsamu, karena kerja merupakan kunci kebahagiaan, bukan sekedar alasan yang dikemukakan ketika tidak mengerjakan sesuatu, atau hanya sekedar alasan yang dikemukakan ketika tidak mengerjakan sesuatu, atau hanya sekedar mengaku giat dan bekerja keras. Serta Allah akan melihat pekerjaan yang dilakukan umat manusia, baik pekerjaan baik maupun pekerjaan buruk. Dan Allah mengetahui tentang tujuan dari pekerjaan manusia serta niat-niat manusia, walaupun tidak diucapkan ( Ahmad Mustofa Al- Maraghi, 1993: 35).

Muhammad Rida dalam kitabnya menjelaskan, bahwasanya ayat tersebut Allah memerintahkan Nabi Muhammad SAW supaya menyampaikan kepada umatnya agar umatnya dalam bekerja diperuntukkan dunia dan akhirat mereka, untuk diri sendiri dan masyarakat.

Semua perbuatan manusia akan dikembalikan oleh zat yang mengetahui hal gaib dan hal yang tampak, serta setelah hari kebangkitan semua amal perbuatan didunia akan diperlihatkan oleh Allah SWT, baik perbuatannya disaksikan oleh manusia maupun tidak disaksikan oleh manusia. Dan amal perbuatan manusia akan memperoleh balasan dari Allah SWT. Jika berbuat bijak,



maka akan mendapat pahala, dan jika berbuat maksiat akan mendapat siksa. (Muhammad Rida, 2005: 27)

Ayat tersebut diatas apabila dikaitkan dengan kinerja adalah perlunya pengukuran atas suatu pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan. Sehingga, dapat diketahui sejauh mana pekerjaan tersebut terlaksana dan telah memenuhi persyaratan-persyaratan suatu pekerjaan.

*Total Quality Management* adalah alat yang telah banyak digunakan oleh pelaku bisnis dunia dalam beberapa dekade terakhir yang terbukti mampu untuk meningkatkan daya saing, kualitas, produktivitas dan profitabilitas. Krawjeski and Ritzman, 2006 dalam (Munizu, 2010: 185) Sejak tahun 1980-an TQM telah mendapat perhatian besar dari para manajer, karena terbukti mampu meningkatkan kinerja perusahaan. *Total Quality Management* (TQM) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi.

*Total Quality Management* adalah suatu pendekatan untuk menjalankan bisnis yang berusaha untuk memaksimalkan persaingan sebuah organisasi melalui perbaikan yang terus-menerus atas mutu produk, jasa, orang, proses dan lingkungannya (Goetsch and Davis, 2002: 4).

Ada sebelas unsur-unsur kunci mutu total, yaitu: didasarkan pada strategi, fokus pada pelanggan, obsesi terhadap mutu, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja kelompok, peningkatan sistem terus-menerus, pendidikan dan

pelatihan, kebebasan melalui kontrol, kesatuan tujuan, keterlibatan dan pemberian wewenang kepada karyawan (Goetsch *and* Davis, 2002: 11-13). Dalam (stoner *et al*, 1996: 221) lima ide utama dalam pendekatan untuk semua metode TQM. Lima ide itu adalah: pendekatan sistem, peralatan TQM, fokus pada pelanggan, peran manajemen, partisipasi karyawan.

Allah SWT berfirman dalam Q.S Al-Qashash/28: 83

تِلْكَ الدَّارُ الْآخِرَةُ نَجْعُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا وَالْعَاقِبَةُ  
لِلْمُتَّقِينَ

Terjemahnya:

Negeri akhirat itu, kami jadikan untuk orang-orang yang tidak ingin menyombongkan diri dan berbuat kerusakan di (muka) bumi. dan kesudahan (yang baik) itu adalah bagi orang-orang yang bertakwa.

Dalam Tafsir Jalalayn (Negeri akhirat itu) yakni surga (kami jadikan untuk orang-orang yang tidak ingin menyombongkan diri dimuka bumi) dengan melakukan kelaliman (dan tidak pula berbuat kerusakan) dengan melakukan perbuatan-perbuatan maksiat. (dan kesudahan yang baik itu) yakni yang terpuji (adalah bagi orang-orang yang bertakwa) maksudnya bagi orang-orang yang takut kepada adzab Allah, yaitu dengan melakukan perbuatan-perbuatan ketaatan kepada-Nya. (www.tafsirq.com)

Ayat tersebut apabila dikaitkan dengan konsep *Total Quality Management* adalah konsep kualitas yang ada pada TQM yaitu kualitas sebagai investasi suatu perusahaan. Kualitas sebagai investasi yang sejalan dengan Al-Quran yaitu pada

surah Al-Qashash ayat 83 Allah berfirman “kebahagian kampung akhirat itu.” mengindikasikan suatu keadaan yang returnnya akan diperoleh dalam jangka panjang. Allah juga berfirman “dan melakukan kerusakan di muka bumi” secara tersirat mengatakan bahwa hasil besar pada jangka waktu yang panjang tidak akan diperoleh oleh orang-orang yang berbuat kerusakan melainkan oleh orang-orang yang melakukan investasi dalam hal ini konsep kualitas atau perbaikan terus-menerus.

PT. Pos Indonesia adalah salah satu perusahaan yang tak luput dari permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya. Fenomena sumber daya manusia yang terjadi pada PT. Pos Indonesia adalah komposisi pegawai sebagian besar berpendidikan rendah yaitu SLTA ke bawah dan didominasi oleh pegawai yang sudah berusia tua (kurang produktif dan kurang energik). Sehingga menghambat kinerja serta menimbulkan konsekuensi biaya pensiun yang sangat besar. Pada sisi budaya, masih kental dengan nuansa birokrasi kekeluargaan, kaku, dan kurang empati dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Akibatnya perusahaan lamban bergerak dalam merespon perubahan cepat yang terjadi. Reputasi perusahaan pun buruk di masyarakat, terutama sejak hadirnya para pesaing swasta yang menawarkan keramahan, kualitas pelayanan yang memuaskan serta harga yang sangat kompetitif. Reputasi buruk PT. Pos Indonesia terutama muncul dari ketidaktepatan waktu pengiriman, keamanan surat/paket kiriman, layanan pengaduan serta inovasi bisnis yang kalah variatif dibandingkan pesaing. Pos Indonesia hanya berkutat di bisnis pengiriman surat, paket dan uang belaka. Sebagian besar pegawai juga lebih menyukai kondisi *status quo* dimana terjadi

penolakan pada mayoritas pegawai ketika manajemen hendak melakukan perubahan fundamental dari perspektif sistem dan mental kerja. Produktivitas kerja pegawai sangat rendah, namun biaya gaji sangat tinggi akibat implementasi struktur organisasi yang boros dan tidak efektif. Praktek KKN terjadi di seluruh daerah operasi perusahaan. Dulu, tak jarang terjadi masyarakat yang ingin menguangkan wesel tidak dapat dipenuhi karena kantor pelayanan tertentu tidak memiliki uang kas. Hal ini diakui oleh bekas Menteri BUMN, Sofyan Djalil yang menyatakan bahwa ketika itu banyak sekali laporan keuangan yang tidak bisa dikonsolidasi (<http://www.tempo.co,25/12/2012>). (Siswanto dan Suci, 2014: 5)

Namun, PT. Pos Indonesia tidak berhenti sampai disitu. Pada tahun 2009 PT.Pos Indonesia mulai bangkit untuk merubah dirinya yang diprakarsai oleh I Ketut Mardjana dan kemudian dilanjutkan oleh Budi Setiawan pada tahun 2013, yang sudah menjadikan PT. Pos Indonesia menjadi salah satu pendulang pendapatan negara yang cukup potensial. Manajemen strategik yang dilakukan oleh PT.Pos Indonesia adalah *Revitalizaton* dan *Turnaround Strategy* dengan cara melakukan inovasi produk, inovasi teknologi dan revitalisasi budaya perusahaan dan sumber daya manusia.

Penelitian ini dilakukan di Kantor Pos Klas II Makassar. Meskipun PT.Pos Indonesia telah melakukan banyak perubahan pada perusahaannya namun kinerja karyawan pada kantor pos klas II Makassar masih belum optimal. Hal ini terlihat dari hasil produksi yang sering kali tidak mencapai target. Berikut penulis sajikan data mengenai realisasi dan target jasa PT. Pos Indonesia Regional X Makassar tahun terakhir:

**Tabel 1.1**

Target dan Realisasi Produksi Jasa PT. Pos Indonesia (Persero) Regional X

Makassar Tahun 2014-2015

No	Uraian	Tahun 2014		Presentase	Tahun 2015		Presentase
		Target	Realisasi	realisasi 2014	Target	Realisasi	realisasi 2014
1.	Surat pos dan paket pos	89.934	65.594	<b>72.93%</b>	121.482	115.581	<b>95.14%</b>
2.	Jasa Keuangan	98.258	85.249	<b>86.80%</b>	118.758	87.258	<b>73.47%</b>
3.	Ritel dan Properti	17.126	13.506	<b>78.86%</b>	14.275	16.742	<b>117.28%</b>
<b>Jumlah</b>		<b>205.318</b>	<b>164.351</b>	<b>80.04%</b>	<b>254.515</b>	<b>219.583</b>	<b>86.27%</b>

*Sumber: PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Wilayah Reg. X Makassar*

Penelitian yang dilakukan oleh Zulaikha (2008), mengemukakan bahwa TQM berpengaruh secara positif adalah alat yang dapat meningkatkan kinerja manajerial dengan menggunakan empat variabel TQM. Namun ada beberapa penelitian yang menunjukkan hubungan negatif antara TQM dengan kinerja manajerial salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Dewi Mayasari (2009) yang menggunakan enam variable TQM hasilnya tidak dapat dijelaskan baik secara simultan maupun secara parsial sehingga menimbulkan ketidak konsistenan (tidak sesuai dengan teori).

Berdasarkan hal tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai empat variabel yang mempengaruhi TQM, yaitu fokus pada pelanggan,

pendidikan dan pelatihan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan, dan perbaikan berkesinambungan yang ada pada PT.Pos Indonesia (persero) Klas II Makassar. Sehingga judul yang diangkat oleh penulis adalah: *Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Klas II Makassar.*

### **B. Rumusan dan Batasan Masalah**

Dari latar belakang masalah diatas, telah dijelaskan ada sebelas unsur-unsur kunci mutu total, yaitu: didasarkan pada strategi, fokus pada pelanggan, obsesi terhadap mutu, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja kelompok, peningkatan sistem terus-menerus, pendidikan dan pelatihan, kebebasan melalui kontrol, kesatuan tujuan, keterlibatan dan pemberian wewenang kepada karyawan (Goetsch and Davis, 2002: 11-13). Dalam (stoner *et al*,1996: 221) lima ide utama dalam pendekatan untuk semua metode TQM. Lima ide itu adalah: pendekatan sistem, peralatan TQM, fokus pada pelanggan, peran manajemen, partisipasi karyawan. Penelitian ini penulis membatasi penelitian pada empat sub variabel *Total Quality Management* yaitu fokus pada pelanggan, pendidikan dan pelatihan, pelibatan dan pemberdayaan, dan perbaikan berkesinambungan, maka dapat diperoleh rumusan masalah yang akan diteliti, yaitu:

“Apakah fokus pada pelanggan, pendidikan dan pelatihan, pelibatan dan pemberdayaan dan perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja

karyawan pada PT.Pos Indonesia (Persero) Klas II Makassar baik secara simultan maupun secara parsial ?.”

### **C. Tujuan**

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah penelitian yang diajukan, maka tujuan yang hendak dicapai adalah:

Untuk mengetahui pengaruh fokus pada pelanggan, pendidikan dan pelatihan, pelibatan dan pemberdayaan, dan perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja karyawan pada PT.Pos Indonesia (persero) Klas II Makassar baik secara simultan maupun secara parsial.

### **D. Kegunaan Penelitian**

Adapun hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang terkait antara lain:

1. Instansi/perusahaan. Bagi perusahaan dapat menjadi masukan dan dorongan kepada PT. Pos Indonesia (persero) Klas II Makassar mengenai pentingnya penerapan TQM dengan baik untuk meningkatkan kualitas SDM yang akan berdampak pada kinerja karyawan.
2. Akademik (a) memberikan sumbangsi pemikiran teoretik dalam lingkup konsentrasi manajemen sumber daya manusia, dan (b) memberikan arahan dalam mengimplementasikan teori-teori yang telah dipelajari di perkuliahan dengan yang sebenarnya terjadi di lapangan.



3. Publik. Bagi publik yaitu dapat menjadi bahan tambahan referensi dan bahan pengembangan penelitian selanjutnya mengenai faktor-faktor *Total Quality Management* terhadap kinerja karyawan.



## **BAB II**

### **TINAJUAN PUSTAKA**

#### ***A. Manajemen Sumber Daya Manusia***

Sumber daya manusia merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dari keberadaan suatu organisasi. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang memiliki peranan yang sangat penting untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Sehingga sangat penting suatu organisasi mengelola sumber daya manusia yang ada dengan baik yang sesuai dengan kebutuhan agar terciptanya daya saing suatu perusahaan.

Berbagai pendapat mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor penentu dalam memenangkan persaingan bisnis. Salah satu diantaranya, Floris A. Maljers, CEO Unilever mengatakan, sumber-sumber keunggulan kompetitif yang perlu diperhatikan adalah kualitas sumber daya manusia (Wilson Bangun, 2012: 4).

Manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Mondy, 2008: 4). Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengelolaan manusia melalui aktivitas-aktivitas organisasi dan fungsi-fungsi operasionalnya. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian,

pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi (Wilson bangun, 2012: 6).

Menurut Schuler dalam buku Sutrisno (2009: 4) mengemukakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.”

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia.

Allah SWT berfirman dalam Q.S At-tin/95: 4

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَن تَقْوِيمٍ ﴿٤﴾

Terjemahnya:

Sesungguhnya kami Telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya .

Islam telah mengisyaratkan kesempurnaan yang ada pada diri manusia. Kesempurnaan tersebut agar manusia menjadi individu yang dapat mengembangkan diri dan menjadi anggota masyarakat yang berdaya guna sehingga dapat mengembangkan seluruh potensi sumber daya yang dimilikinya (Alma dan Priansa, 2014: 308). Oleh karena itu perlunya mengelola sumber daya manusia dengan benar karena kelak akan dimintai pertanggung jawabannya.

#### **B. Tinjauan Umum Tentang Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan hal yang fundamental bagi kelangsungan hidup organisasi karena kinerja bukan hanya membahas tentang hasil kerja atau prestasi kerja melainkan juga tentang bagaimana suatu proses kerja berlangsung, sehingga dapat dijadikan acuan untuk bahan evaluasi bagi pimpinan maupun manajer. Colquitt, LePine dan Wesson mengemukakan bahwa kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif, pada penyelesaian tujuan organisasi.

Pendapat lain oleh Cascio memandang kinerja sebagai cara untuk memastikan bahwa pekerja individual atau tim tahu apa yang diharapkan dari mereka dan tetap fokus pada kinerja efektif dengan memberikan perhatian pada tujuan, ukuran dan penilaian. Pendapat lain lagi oleh Gibson, Ivancevish, Donnely, dan Konopaske menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan

yang berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efesiensi dan kriteria lain dari efektivitas. (Wibowo,2014: 2).

Mathis and Jackson (2006: 378) Kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut: 1) kuantitas dari hasil, 2) kualitas dari hasil, 3) ketepatan waktu dari hasil, 4) kehadiran, dan 5) kemampuan bekerja sama.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2006: 94) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, keunggulan serta waktu.

Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2014: 2) *Performance* sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Allah SWT berfirman dalam Q.S At-Taubah/9 ayat 105

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Terjemahnya:

Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan.

Al-Maraghi pada kalimat tersebut menjelaskan bahwa, Allah memerintahkan kepada Rasulullah Muhammad saw supaya menyampaikan kepada orang-orang yang bertaubat agar bekerja untuk meraih kebahagiaan dunia dan kebahagiaan akhirat, serta bekerja untuk dirimu dan bangsamu. Karena kerja merupakan kunci kebahagiaan, bukan sekedar alasan yang dikemukakan ketika tidak mengerjakan sesuatu, atau hanya sekedar alasan yang dikemukakan ketika tidak mengerjakan sesuatu, atau hanya sekedar mengaku giat dan bekerja keras. Serta Allah akan melihat pekerjaan yang dilakukan umat manusia, baik pekerjaan baik maupun pekerjaan buruk. Dan Allah mengetahui tentang tujuan dari pekerjaan manusia serta niat-niat manusia, walaupun tidak diucapkan ( Ahmad Mustofa Al- Maraghi, 1993: 35).

Muhammad Rida dalam kitabnya menjelaskan, bahwasanya ayat tersebut Allah memerintahkan Nabi Muhammad SAW supaya menyampaikan kepada umatnya agar umatnya dalam bekerja diperuntukkan dunia dan akhirat mereka, untuk diri sendiri dan masyarakat.

Semua perbuatan manusia akan dikembalikan oleh zat yang mengetahui hal gaib dan hal yang tampak, serta setelah hari kebangkitan semua amal perbuatan didunia akan diperlihatkan oleh Allah SWT, baik perbuatannya disaksikan oleh manusia maupun tidak disaksikan oleh manusia. Dan amal perbuatan manusia akan memperoleh balasan dari Allah SWT, jika berbuat bijak,

maka akan mendapat pahala, dan jika berbuat maksiat akan mendapat siksa. (Muhammad Rida, 2005: 27)

Ayat tersebut diatas apabila dikaitkan dengan kinerja adalah perlunya pengukuran atas suatu pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan agar dapat diketahui sejauh mana pekerjaan tersebut terlaksana dan telah memenuhi persyaratan-persyaratan suatu pekerjaan.

### **C. *Faktor-Faktor Kinerja Karyawan***

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2006: 94) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik maka kinerja perusahaan akan baik pula.

Menurut Wibowo (2014: 70-74) terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan bagi suatu organisasi yang mempunyai kinerja baik, yaitu menyangkut pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai, manajemen strategis, manajemen sumber daya manusia, pengembangan organisasi, konteks organisasi, desain kerja, fungsionalisasi, budaya dan kerja sama.

Mathis and Jackson (2006: 113) Tiga faktor utama yang memengaruhi bagaimana individu yang ada bekerja. Faktor-faktor tersebut adalah:

- 1) Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut
- 2) Tingkat usaha yang dicurahkan
- 3) Dukungan organisasi



Hubungan ketiga faktor ini diakui secara luas dalam literature manajemen sebagai: Kinerja (*Performance-P*) = kemampuan (*Ability-A*) x Usaha (*Effort-E*) x Dukungan (*Support-S*).

Menurut Nitisemito (2001: 109), terdapat berbagai faktor kinerja antara lain:

- 1) Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
- 2) Penempatan kerja yang tepat
- 3) Pelatihan dan promosi
- 4) Rasa aman dimasa depan
- 5) Hubungan dengan rekan kerja
- 6) Hubungan dengan pimpinan

Wirawan (2009: 7) mengatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah:

1) Faktor internal karyawan, yaitu faktor-faktor dari dalam diri karyawan, misalnya: bakat dan sifat pribadi, kreativitas, pengetahuan, dan keterampilan, kompetensi, pengalaman kerja, keadaan fisik, dan keadaan psikologis. Faktor lingkungan internal organisasi yang meliputi: visi, misi, dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, iklim organisasi, serta teman sekerja.

2) Faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan. Faktor tersebut meliputi kehidupan ekonomi, politik, sosial dan budaya masyarakat.

#### **D. Penilaian Kinerja**

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006) penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. (Rivai, 2014: 406)

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu (Wilson Bangun, 2012: 234).

##### **1. Jumlah pekerjaan**

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai.

##### **2. Kualitas pekerjaan**

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

##### **3. Ketepatan waktu**

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan yang lainnya.

#### **4. Kehadiran**

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

#### **5. Kemampuan kerja sama**

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan.

Menurut Allen proses penilaian kinerja yang berhasil terletak pada beberapa dasar utama, yaitu: *timing*, *clarity*, dan *consistency*.

##### **1. Timing.**

Penilaian kinerja harus diatur oleh kalender, bukan jam. Manajer harus melakukan paling tidak dua kali pertemuan formal dengan pekerja setiap tahun. Sekali diawal pada waktu melakukan perencanaan dan diakhir pekerjaan sekali lagi untuk nilai hasil. Diantara kedua periode tersebut, manajer harus meng-*coach* pekerjaannya setiap hari.

##### **2. Clarity.**

Kita tidak dapat menilai seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan sampai jelas tentang apa sebenarnya pekerjaan itu. Setiap pekerjaan mempunyai lima sampai enam tanggung jawab kunci. Apabila belum jelas diawal tahun, maka

perlu duduk bersama untuk merumuskan sebelum memulai menilai seberapa baik pekerja menjalankan tugasnya.

### **3. *Consistency.***

Proses penilaian yang efektif mengikat langsung dengan *mission statement* dan nilai-nilai organisasi. Apa yang tercantum dalam penilaian kinerja harus sama dengan apa yang terdapat dalam *mission statement*. (wibowo, 2014: 192)

#### **E. *Tinjauan Umum Tentang Total Quality Management***

Sebelum membahas tentang Manajemen Mutu Total (*Total Quality Management*) perlu diketahui definisi tentang mutu. Tidak ada makna yang pasti mengenai mutu, semuanya tergantung atas kriteria dan konteks yang sedang dialami baik oleh produsen maupun konsumen. Banyak pakar yang mendefinisikan mutu berdasarkan sudut pandangnya masing-masing. Berikut beberapa definisi mutu menurut para pakar mutu atau kualitas.

Goetsch and Davis (2002: 3) mutu adalah keadaan dinamik yang diasosiasikan dengan produk, jasa, orang dan proses, dan lingkungan yang mencapai harapan pelanggan. Dalam (Zulian Yamit, 2013: 7) beberapa pengertian kualitas yang dikembangkan oleh tiga pakar kualitas yang paling populer di tingkat internasional yaitu W. Edwards Deming, Philip B. Crosby dan Joseph M. Juran. Deming mendefinisikan kualitas adalah apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen. Sedangkan Crosby mempersepsikan kualitas sebagai nihil cacat, kesempurnaan dan kesesuaian terhadap persyaratan. Dan Juran

mendefinisikan mutu sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi. Ketiga persepsi kualitas ini kemudian menjadi dasar pemikiran dalam *Total Quality Management* (TQM), yang merupakan isu sentral dalam aktivitas bisnis.

Rivai (2014: 307) mengatakan TQM adalah konsep dan metode yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh anggota pengelola perusahaan untuk memenuhi keinginan atau kepuasan pelanggan secara konsisten.

*Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono, 2003: 4).

Tobin (1990) mendefinisikan TQM sebagai usaha terintegrasi total untuk mendapatkan manfaat kompetitif dengan cara secara terus-menerus memperbaiki setiap fase budaya organisasi. (Rivai, 2014: 307)

Witcher (1990) menekankan pada pentingnya aspek-aspek TQM menggunakan penjelasan berikut:

1. **Total:** menandakan bahwa setiap orang dalam perusahaan harus dilibatkan (bahkan mungkin pelanggan dan pemasok).
2. **Quality:** mengindikasikan bahwa keperluan-keperluan pelanggan sepenuhnya dipenuhi.
3. **Management:** menjelaskan bahwa eksekutif seniorpun harus komit secara penuh. (Rivai, 2014: 307)

Dalam Goetsch and Davis (2002: 14) Mutu total bukan hanya satu konsep yang berdiri sendiri. Konsep itu merupakan sejumlah konsep terkait yang diikat

bersama untuk menciptakan satu pendekatan komprehensif terhadap pelaksanaan bisnis. Banyak orang menyumbang dengan cara-cara yang berarti bagi perkembangan berbagai konsep yang umum dikenal sebagai mutu total. Tiga penyumbang utama adalah W. Edwards Deming, Joseph M. Juran dan Philip B. Crosby. Selain ketiga orang ini, banyak yang menambahkan juga nama seperti Ahmad V. Feigenbaum dan sejumlah ahli dari Jepang seperti Shigeo Shingo.

**Tabel 2.1**

**14 Langkah Untuk Menerapkan Perbaikan Mutu Menurut Deming**

- 1) Ciptakanlah konstanta tujuan kearah perbaikan produk dan jasa untuk bersaing, tetapkanlah dalam bisnis, dan berikanlah pekerjaan.
- 2) Berhentilah bergantung pada inspeksi untuk mencapai mutu. Bangunlah mutu dari awal.
- 3) Ambillah filosofi baru. Manajemen harus belajar bahwa itu merupakan satu ekonomi baru dan siap untuk menantang, pelajarlilah tanggung jawab mereka, dan ambillah kepemimpinan untuk mereka.
- 4) Berhentilah mengimballi kontrak berdasarkan permintaan yang rendah.
- 5) Perbaikilah terus-menerus dan selalu sistem produk dan jasa, untuk meningkatkan mutu dan produktivitas, dan dengan demikian secara konstan mengurangi biaya.
- 6) Adakanlah pelatihan ditempat kerja.
- 7) Adakanlah kepemimpinan. Tujuan kepemimpinan hendaknya membantu orang lain dan teknologi untuk bekerja lebih baik.
- 8) Buanglah ketakutan agar setiap orang bisa bekerja secara efektif.
- 9) Uraikanlah hambatan-hambatan antara departemen sehingga orang bisa bekerja sebagai kelompok.
- 10) Hilangkanlah slogan, desakan, dan target untuk angkatan kerja. Karena semua itu menciptakan hubungan *adversarial*.
- 11) Hapuslah kuota dan manajemen berdasarkan sasaran. Gantikanlah kepemimpinan.
- 12) Hilangkanlah hambatan-hambatan yang menganggur kebanggaan karyawan akan pekerjaan.
- 13) Adakanlah suatu program pendidikan dan perbaikan diri yang giat.
- 14) Lakukanlah transformasi atas pekerjaan setiap orang dan tempatkan setiap orang untuk bekerja berdasarkan itu.

Sumber : Goetch *and* Davis (2002: 17)

Selanjutnya Juran mengemukakan sepuluh langkah untuk memperbaiki mutu manajemen total yaitu:

**Tabel 2.2**

<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Bangunlah kesadaran baik dari kebutuhan akan perbaikan, maupun peluang untuk perbaikan.</li> <li>2) Tetapkanlah tujuan untuk perbaikan.</li> <li>3) Organisasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.</li> <li>4) Berikanlah pelatihan.</li> <li>5) Implementasikan proyek yang diarahkan pada memecahkan masalah.</li> <li>6) Laporkan kemajuan.</li> <li>7) Berikanlah pengakuan.</li> <li>8) Komunikasikan hasil.</li> <li>9) Jagalah skor.</li> <li>10) Pertahankan momentum dengan membangun perbaikan pada sistem regular perusahaan</li> </ol>
--

Sumber : Goetch *and* Davis (2002: 17)

Sedangkan empat belas langkah perbaikan mutu manajemen total menurut Crosby, yaitu:

**Tabel 2.3**

<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Perjelas bahwa manajemen memang setia kepada mutu untuk jangka panjang.</li> <li>2) Bentuklah kelompok mutu silang departemen.</li> <li>3) Identifikasi dimana ada masalah terkini dan potensial.</li> <li>4) Taksirlah biaya mutu dan jelaskan bagaimana itu digunakan sebagai alat manajemen.</li> <li>5) Tingkatkan kesadaran mutu dan komitmen pribadi dari semua karyawan.</li> <li>6) Lakukanlah tindakan segera untuk memperbaiki masalah yang teridentifikasi.</li> <li>7) Tetapkanlah program tingkat kerusakan nol (<i>Zero Defects</i>).</li> <li>8) Latihlah para penyelia untuk mewujudkan tanggung jawab mereka dalam program mutu.</li> <li>9) Pertahankanlah hari tanpa kerusakan (<i>Zero Defects Day</i>) untuk memastikan bahwa semua karyawan sadar akan adanya arah baru.</li> <li>10) Doronglah para individu dan kelompok untuk menetapkan tujuan perbaikan baik personal maupun kelompok.</li> <li>11) Doronglah karyawan untuk membantu memberitahu manajemen tentang hambatan yang mereka hadapi dalam upaya untuk mencapai tujuan mutu.</li> <li>12) Kenalilah dan akuilah karyawan yang berpartisipasi.</li> <li>13) Implementasikan dewan mutu untuk mempromosikan komunikasi yang bersinambung.</li> <li>14) Ulangi segala sesuatu untuk mengilustrasikan bahwa perbaikan mutu adalah</li> </ol>
--



suatu proses tanpa akhir.
---------------------------

Sumber :Goetsch *and* Davis (2002: 21)

Goetsch *and* Davis (2002: 11-13) dalam bukunya mengemukakan ada sebelas unsur-unsur kunci mutu total, yaitu:

**1. Didasarkan pada strategi.**

Organisasi-organisasi mutu total memiliki rencana strategis yang komprehensif, yang memuat sekurang-kurangnya unsur-unsur berikut: visi, misi sasaran luas, dan kegiatan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran yang luas. Rencana strategik dari organisasi mutu total dirancang untuk memberikannya suatu keunggulan bersaing yang mampu menopang dipasaran. Keunggulan bersaing dari organisasi mutu total dipacu kearah pencapaian mutu yang memimpin dunia dan memperbaikinya terus-menerus selamanya.

**2. Fokus kepada pelanggan.**

Dalam tatanan (*setting*) mutu total, pelanggan adalah pengemudi. Ini berlaku baik untuk pelanggan internal. Pelanggan eksternal menetapkan mutu dari produk atau jasa yang diserahkan. Pelanggan internal membantu menetapkan mutu orang, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

**3. Obsesi terhadap mutu.**

Dalam organisasi mutu total, pelanggan internal dan ekstrnal yang menetapkan mutu. Dengan mutu yang sudah ditetapkan, organisasi selanjutnya harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi ketetapan ini. Ini berarti bahwa semua personil pada semua tingkatan melakukan terhadap

semua aspek pekerjaan dari sudut pandang tentang bagaimana kita dapat melakukan hal ini dengan lebih baik, bila sebuah organisasi terobsesi pada mutu, cukup baik itu tidak pernah cukup baik.

#### **4. Pendekatan ilmiah.**

Pengecam mutu total kadang kala memandang mutu total sebagai tidak lebih dari “kesanggupan orang cengeng” walaupun benar bahwa keteramplan orang, keterlibatan dan pemberian wewenang itu penting dalam tatanan mutu total, semua itu hanya menggambarkan hanya satu bagian dari persamaan. Bagian penting lain dari persamaan adalah penggunaan pendekatan ilmiah dalam struktur kerja dan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Ini berarti bahwa data keras digunakan dalam menetapkan tolak ukur, memantau kinerja, dan melakukan peningkatan.

#### **5. Komitmen jangka panjang.**

Organisasi yang mengimplementasikan inovasi manajemen sesudah mengikuti seminar jangka pendek sering kali gagal dalam usaha awal mereka untuk melakukan pendekatan mutu total. Ini disebabkan karena mereka melakukan pendekatan mutu total sebagai sekedar inovasi manajemen lain lagi dan bukan sebagai cara menjalankan bisnis yang sama sekali baru yang menuntut budaya perusahaan yang sama sekali baru.

#### **6. Kerja kelompok.**

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, usaha bersaing terbaik seringkali ada diantara departemen-departemen didalam organisasi.

Persaingan internal cenderung menggunakan energi yang seharusnya difokuskan pada perbaikan mutu, dan pada gilirannya, persaingan eksternal.

#### **7. Peningkatan sistem terus-menerus.**

Produk-produk dikembangkan dan jasa diserahkan oleh orang yang menggunakan proses didalam lingkungan (sistem). Dalam rangka terus memperbaiki mutu produk atau jasa-yang merupakan tujuan fundamental dalam sebuah tatanan mutu total. Penting untuk terus memperbaiki sistem.

#### **8. Pendidikan dan pelatihan.**

Pendidikan dan pelatihan adalah fundamental bagi mutu total karena menggambarkan cara terbaik untuk memperbaiki orang secara terus-menerus. Menurut Sholtes, dalam sebuah organisasi bermutu setiap orang terus belajar. Manajemen mendorong karyawan untuk terus meningkatkan tingkat keterampilan teknis mereka dan keahlian profesional mereka. Orang mendapatkan suatu penguasaan yang semakin besar atas pekerjaan mereka dan belajar untuk memperluas kemampuan mereka. Melalui pendidikan dan pelatihan itulah orang yang tahu bagaimana bekerja keras, juga mempelajari bagaimana bekerja secara cerdas.

#### **9. Kebebasan melalui kontrol.**

Melibatkan dan memberi wewenang kepada karyawan adalah fundamental bagi mutu total sebagai suatu cara yang secara serempak (simultan) mengarahkan lebih banyak pikiran untuk menghadapi proses pengambilan keputusan dan meningkatkan kepemilikan yang dirasakan karyawan atas keputusan-keputusan yang diambil.

#### **10. Kesatuan tujuan.**

“dalam rangka menerapkan pendekatan mutu total, organisasi harus memiliki kesatuan tujuan. Ini berarti bahwa politik internal tidak memiliki tempat dalam sebuah organisasi bermutu total. Sebaliknya, kerjasama atau kolaborasi harus menjadi norma.

#### 11. Keterlibatan dan pemberian wewenang kepada karyawan.

Pemberian wewenang berarti bukan sekedar melibatkan orang melainkan melibatkan mereka satu suara yang nyata. Salah satu dari cara ini dapat dilakukan dengan membuat struktur pekerjaan yang memungkinkan karyawan mengambil keputusan menyangkut perbaikan proses kerja dalam parameter yang dispesifikasikan dengan baik.

Sejalan dengan unsur-unsur kunci mutu total yang dikemukakan oleh Goetsch and Davis. Stoner *et.al* (1996: 221) mengemukakan lima ide utama dari TQM, yaitu: 1) pendekatan sistem, 2) peralatan TQM, 3) fokus pada pelanggan, 4) peran manajemen, dan 5) partisipasi karyawan.

Allah SWT berfirman dalam Q.S Al-Qashash /28: 83

تِلْكَ الدَّارُ الْآخِرَةُ نَجْعُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا ۖ وَالْعَاقِبَةُ  
لِلْمُتَّقِينَ

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
ALA UDDIN  
M A K A S S A R

Terjemahnya:

Negeri akhirat itu, kami jadikan untuk orang-orang yang tidak ingin menyombongkan diri dan berbuat kerusakan di (muka) bumi. dan kesudahan (yang baik) itu adalah bagi orang-orang yang bertakwa.

Ayat tersebut apabila dikaitkan dengan konsep *Total Quality Management* adalah konsep kualitas yang ada pada TQM yaitu kualitas sebagai investasi suatu perusahaan. Kualitas sebagai investasi yang sejalan dengan Al-Quran yaitu pada surah Al-Qashash ayat 83 Allah berfirman “kebahagian kampong akhirat itu..” mengindikasikan suatu keadaan yang returnnya akan diperoleh dalam jangka panjang. Allah juga berfirman “dan melakukan kerusakan di muka bumi” secara tersirat mengatakan bahwa hasil besar pada jangka waktu yang panjang tidak akan diperoleh oleh orang-orang yang berbuat kerusakan melainkan oleh orang-orang yang melakukan investasi dalam hal ini konsep kualitas atau perbaikan terus-menerus.

#### **F. *Prinsip Total Quality Management (TQM)***

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan manajemen kualitas sehingga diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Stoner *et al* (1996: 221) lima ide utama untuk semua metode TQM adalah:

- 1) Pendekatan sistem
- 2) Peralatan TQM
- 3) Fokus pada pelanggan
- 4) Peran manajemen
- 5) Partisipasi karyawan.

Dalam (Tjiptono, 2003: 14) Menurut Hensler dan Brunell (2003) ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu:

- 1) Kepuasan pelanggan
- 2) Respek terhadap setiap orang
- 3) Manajemen berdasarkan fakta
- 4) Perbaikan secara berkesinambungan

### ***G. Tinjauan Umum Tentang Fokus Pelanggan***

Dalam tatanan TQM pelanggan bukan hanya pelanggan yang ada diluar perusahaan (eksternal) namun juga mencakup pelanggan yang ada dalam perusahaan (internal). Karyawan yang satu membutuhkan karyawan yang lain dalam menyelesaikan tugasnya sehingga dapat dikatakan setiap karyawan yang satu terhadap karyawan yang lain adalah pelanggan. Dalam menetapkan fokus pelanggan Richard C. Whitely dalam Goetsch *and* Davis (2002: 135-136) mengemukakan bahwa karakteristiknya dapat dibagikan kedalam tujuh gugus, yaitu:

#### **1. Visi, komitmen dan iklim.**

Satu cara yang ditempuh organisasi untuk menunjukkan komitmen mereka terhadap pelanggan dan membangun suatu iklim dimana kepuasan pelanggan diutamakan adalah dengan membuat materi berfokus pada pelanggan menjadi faktor utama dalam semua promosi dan kenaikan gaji.

#### **2. Penyejajaran dengan pelanggan.**

Pelanggan memainkan peran konsultatif dalam penjualan; pelanggan tidak pernah dijanjikan lebih dari yang dapat anda serahkan; karyawan memahami atribut produk apa yang paling dihargai pelanggan serta

umpan balik dan masukan pelanggan digabungkan kedalam proses pengembangan produk.

### **3. Keinginan untuk menemukan dan menghilangkan masalah pelanggan.**

Keinginan ini memanifestasikan dirinya dengan cara-cara berikut: keluhan-keluhan pelanggan dipantau dan dianalisis; umpan balik pelanggan dicari terus-menerus; dan proses, prosedur, dan sistem internal yang tidak menciptakan nilai bagi pelanggan diidentifikasi dan dihilangkan.

### **4. Penggunaan informasi pelanggan.**

Penggunaan informasi pelanggan memanifestasikan dirinya dalam hal-hal berikut: semua karyawan mengetahui bagaimana pelanggan mendefinisikan mutu; karyawan pada tingkat yang berbeda diberi peluang untuk bertemu dengan para pelanggan; karyawan mengetahui siapa pelanggan “rill” itu; para pelanggan diberi informasi yang membantu mereka mengembangkan harapan-harapan realistik; dan para karyawan serta para manajer memahami yang diinginkan dan diharapkan pelanggan.

### **5. Menggapai pelanggan.**

Menanggapi pelanggan berarti melakukan hal berikut:

- 1) Memudahkan pelanggan untuk melakukan bisnis.
- 2) Mendorong karyawan untuk melakukan lebih jauh dari kunjungan tugas normal demi menyenangkan pelanggan.
- 3) Mencoba untuk memecahkan semua keluhan pelanggan.

- 4) Menyamankan dan memudahkan pelanggan untuk menyampaikan keluhan mereka.

**6. Kompetensi, kapabilitas, dan pemberian wewenang kepada orang.**

Karyawan diperlakukan sebagai professional yang berkompeten dan mampu serta diberi wewenang untuk menggunakan penilaian mereka dalam melakukan apa yang perlu demi memuaskan kebutuhan pelanggan.

**7. Perbaikan terus-menerus atas produk dan proses.**

Pendekatan untuk melakukan bisnis ini memanifestasikan dirinya dalam hal-hal berikut: kelompok fungsional internal bekerja sama untuk mencapai tujuan yang dianut bersama; praktek-praktek terbaik dalam bisnis dipelajari, dan diimplementasikan dimana saja praktek-praktek ini mengakibatkan perbaikan; waktu siklus riset dan pengembangan terus-menerus dikurangi; masalah-masalah diselesaikan segera; dan investasi dilakukan dalam pengembangan gagasan-gagasan yang inovatif.

**H. Tinjauan Umum Tentang Pendidikan dan Pelatihan**

Salah satu unsur yang paling penting dalam TQM adalah pendidikan dan pelatihan. Dalam konsep TQM karyawan dianggap sebagai sumber daya yang harus terus ditingkatkan kemampuannya untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Pada dasarnya menurunnya produktivitas karyawan disebabkan oleh beberapa hal dan salah satunya adalah kurangnya memiliki keterampilan (*skill*). Rendahnya produktivitas karyawan dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan.



Rivai (2014: 164) mengemukakan bahwa pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Walaupun demikian pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama, yaitu pembelajaran (Tjiptono dan Diana, 2003: 212).

Ada lima faktor penyebab perlunya pelatihan menurut sertifikasi ISO 9000 yaitu :

- 1) kualitas angkatan kerja yang ada
- 2) persaingan global
- 3) perubahan yang cepat dan terus-menerus
- 4) masalah-masalah alih teknologi
- 5) perubahan keadaan demografi.

Proses pelatihan yang efektif dalam tatanan TQM adalah:

- 1) penentuan kebutuhan pelatihan
- 2) peserta pelatihan
- 3) tempat pelatihan
- 4) materi dan isi pelatihan
- 5) pemberian pelatihan
- 6) evaluasi pelatihan. (Tjiptono dan Anastasia, 2003: 216-223)

Ada beberapa faktor-faktor yang berperan dalam pelatihan dan pengembangan. Disebutkan dalam (Rivai,2014: 173) faktor-faktor tersebut adalah:

- 1) *Cost-effectiveness* (efektifitas biaya)
- 2) Materi program yang dibutuhkan
- 3) Prinsip-prinsip pembelajaran
- 4) Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
- 5) Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan, dan 6) Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan.

#### **I. Tinjauan Umum Tentang Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan**

Pelibatan dan pemberdayaan karyawan atau pemberian wewenang merupakan dua hal yang saling terkait namun memiliki konsep yang berbeda. Dalam (Goetsch *and* Davis ,2002: 165) pelibatan dan pemberian wewenang karyawan total berarti menggabungkan karyawan dalam proses berpikir suatu organisasi dalam hal-hal yang terjadi. Pelibatan berarti mendapatkan masukan. Pemberian wewenang berarti mendapatkan masukan yang didengar dan dipertimbangkan secara serius. Pelibatan dan pemberdayaan karyawan menuntut satu perubahan dalam budaya organisasi, namun tidak berarti bahwa para manajer melepaskan tanggung jawab atau wewenang kepada mereka. Dalam (Tjiptono dan Diana,2003: 128) pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar (signifikan). Dengan demikian pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan, tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan, dan menindaklanjuti masukan tersebut apakah akan diterima atau tidak. Tanpa adanya pemberdayaan, pelibatan karyawan hanyalah merupakan alat manajemen yang

tidak ada gunanya. Karena itu, pelibatan harus dibarengi dengan pemberdayaan karyawan.

Pemberdayaan didefinisikan Conger dan Kanungo sebagai “sebuah proses meningkatkan perasaan mampu pada anggota organisasi dengan mengidentifikasi kondisi-kondisi yang menyebabkan ketidakberdayaan dan menyingkirkan kondisi-kondisi tersebut melalui praktik organisasional formal dan teknik informal menyediakan informasi berharga. (Ivancevich *et al*, 2006: 85).

Meskipun istilah “pemberdayaan karyawan” telah dikenal luas, dalam kenyataannya ide tentang pemberdayaan belum diterima secara universal. Penyebabnya:

- 1) Manajer-manajer takut akan kehilangan kekuasaan, kontrol dan otoritas.
- 2) Para karyawan tidak dapat membuat keputusan yang bertanggung jawab.
- 3) Pemberdayaan karyawan pernah diusahakan sebelumnya dan gagal.
- 4) Membagi informasi rahasia diartikan sebagai membocorkan ide-ide, rencana-rencana, dan pengetahuan kepada pesaing.
- 5) Tidak semua orang mau diberdayakan. Orang-orang menolak pemberdayaan dipandang para pendukung pemberdayaan sebagai orang yang terisolasi, tidak bisa menyatu dengan budaya organisasi, dan bukan anggota tim yang baik. (Ivancevich *et al*, 2006: 85).

Syafarat Khan yang dikutip oleh Wahibur Rokhman (2003: 123) menawarkan sebuah model pemberdayaan dalam organisasi, yaitu:

#### 1. *Desire*

Adanya keinginan dari manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerjaan.

2. *Trust*

Membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan.

3. *Confident*

Menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan.

4. *Credibility*

Menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat.

5. *Accountability*

Pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan.

6. *Communication*

Komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dan manajemen.

Kinerja seorang karyawan adalah faktor terpenting dalam mencapai keunggulan bersaing. Sehingga para karyawan perlu mendapatkan pemberdayaan dari manajemen puncak, dengan pemberdayaan yang diberikan terhadap setiap karyawan akan menciptakan lingkungan yang kondusif dan sebagai suatu strategi dalam mencapai keunggulan yang kompetitif.

Brown dan Lawler III, 1992 yang dikutip oleh Fandy Tjiptono mengatakan bahwa ada beberapa manfaat yang diharapkan dari pemberdayaan karyawan jasa yaitu:

- 1) Dapat memberikan respon secara langsung terhadap kebutuhan pelanggan secara lebih cepat selama penyampaian jasa (*service delivery*).

- 2) Dapat memberikan respon langsung terhadap pelanggan yang tidak puas selama *service recovery*.
- 3) Karyawan akan memiliki “rasa memiliki” yang tinggi terhadap pekerjaannya dan merasa dirinya berarti bagi organisasi.
- 4) Karyawan bisa berinteraksi dengan pelanggan secara lebih hangat dan antusias.
- 5) Karyawan diberdayakan dapat menjadi sumber ide jasa/layanan yang andal.
- 6) Perusahaan bisa mendapatkan iklan dari mulut-ke-mulut (*word of mouth*) yang positif dan retensi pelanggan yang tinggi.

Goetsch and Davis (2002: 149-152) menjelaskan ada beberapa sarana yang digunakan untuk mengumpulkan saran dan menyalurkannya kepada pengambil keputusan, yaitu:

- 1) sumbang saran (*Brainstorming*)
- 2) teknik kelompok nominal (*nominal group technique*)
- 3) lingkaran mutu (*quality circle*)
- 4) kotak saran
- 5) berjalan dan berbicara (*management by walking around*).

#### **J. Tinjauan Umum Tentang perbaikan berkesinambungan**

Perbaikan sistem secara berkesinambungan merupakan hal yang fundamental dalam TQM karena setiap produk atau jasa dihasilkan oleh proses tertentu dalam suatu sistem atau lingkungan, sehingga perlu menerapkan

perbaikan berkesinambungan baik terhadap proses penciptaan produk atau jasa maupun orang yang melaksanakannya.

Pelaksanaan perbaikan berkesinambungan meliputi: penentuan masalah dan pemecahan yang memungkinkan, pemilihan dan implementasi pemecahan yang paling efektif dan efisien, evaluasi ulang, standarisasi, dan pengulangan proses (Tjiptono dan Diana, 2003: 262).

Ada lima aktivitas pokok dalam perbaikan berkesinambungan, yaitu:

1. Komunikasi

Komunikasi merupakan aspek yang sangat penting dalam perbaikan berkesinambungan. Tanpa adanya komunikasi, perbaikan berkesinambungan tidak dapat dilakukan dengan baik. Komunikasi tidak hanya terjadi diantara anggota tim saja, tetapi komunikasi antar tim dalam suatu perusahaan juga diperlukan. Komunikasi juga berguna untuk memberikan informasi sebelum, selama, dan sesudah perbaikan. Semua orang yang terlibat langsung dan orang atau unit yang mungkin terkena pengaruh perbaikan yang direncanakan harus mengetahui apa yang sedang terjadi, mengapa, dan bagaimana pengaruhnya terhadap mereka.

2. Memperbaiki masalah yang nyata/jelas

Permasalahan yang terjadi sering kali tidak jelas, sehingga diperlukan penelitian untuk mengidentifikasi dan mengatasinya. Kadangkala masalah dalam suatu proses tampak jelas, sehingga masalah tersebut dapat dengan segera diperbaiki.

3. Memandang ke Hulu

Memandang kehulu berarti mencari penyebab suatu masalah, bukan gejalanya (*symptom*).

#### 4. Mendokumentasi kemajuan dan masalah

Dokumentasi masalah dan kemajuan dilakukan agar apabila di kemudian hari kita menjumpai masalah yang sama, maka pemecahannya dapat dilakukan dengan cepat.

#### 5. Memantau perubahan

Pemantauan secara objektif terhadap kinerja suatu proses setelah diadakan perubahan perlu dilakukan, karena kadang kala solusi yang diajukan untuk suatu masalah belum tentu memecahkan suatu masalah tersebut secara tuntas.

### **K. Hubungan Total Quality Management Terhadap Kinerja**

Krawjeski and Ritzman(2006) dalam (Munizu, 2010:185) sejak tahun 1980-an TQM telah mendapat perhatian besar dari para manajer, karena terbukti mampu meningkatkan kinerja perusahaan. *Total Quality Management* (TQM) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimumkan daya saing organisasi melalui fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi.

ISO 8402 mendefinisikan mutu sebagai: totalitas fitur dan karakteristik produk atau jasa yang bersandar pada kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau diimplikasikan. Mengikuti penjelasan ISO tersebut,

manajemen mutu dapat dijelaskan sebagai aspek keseluruhan dari fungsi manajemen yang menentukan dan mengimplementasikan kebijakan mutu.

*Total Quality Management* menjadi kepentingan berbagai bidang dalam organisasi, antara lain adalah:

1. *Accounting*, untuk mengukur dan memperkirakan biaya sebagai konsekuensi kualitas buruk dan mengusahakan data yang benar;
2. *Finance*, perlu mengukur implikasi aliran dana pada program TQM dan menyediakan laporan keuangan tanpa salah;
3. *Human resources*, dalam merekrut pekerja yang menghargai kualitas kerja dan memotivasi dan melatih;
4. *Management information sistem*, diperlukan dalam mendesain sistem untuk melacak kuantitas dan kualitas kerja;
5. *Marketing*, dalam menggunakan data kualitas dan kinerja untuk tujuan promosi;
6. *Operation*, dalam mendesain dan melaksanakan program TQM. (Wibowo, 2014: 124).

Pentingnya TQM dalam berbagai bidang dalam organisasi, salah satunya adalah *human resources* (sumber daya manusia) yaitu menghargai kualitas kerja dan memotivasi dan melatih. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Hasibuan (2006:94) yang mengungkapkan bahwa “kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta motivasi pekerja”. Dengan demikian apabila karyawan termotivasi dalam bekerja akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.



## L. Kajian Pustaka

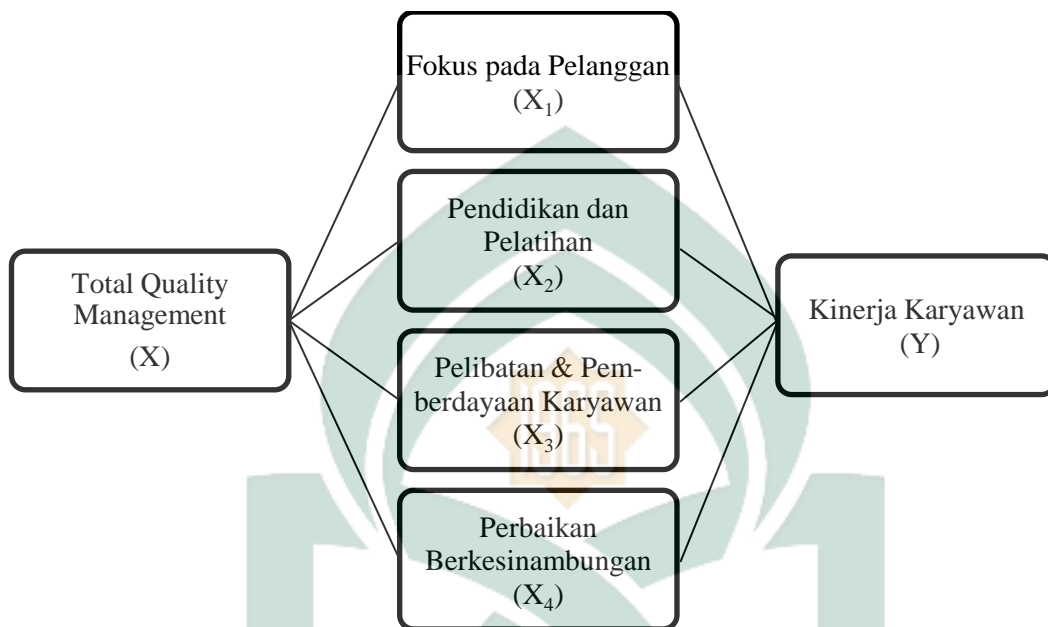
Tabel 2.4

No	Nama	Judul	Teknik Analisis Data	Hasil
1.	Zulaika (2008)	Pengaruh TQM terhadap kinerja manajemen	Regresi berganda	TQM yang terdiri dari empat variable yaitu fokus pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pemberdayaan karyawan, dan pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara simultan tetapi jika dilihat secara parsial variabel fokus pelanggan dan pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan.
2.	Dewi Maya Sari (2009)	Pengaruh TQM terhadap kinerja Manajerial	Regresi berganda	TQM yang menggunakan enam variable yaitu fokus pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama tim, perbaikan secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan serta pelibatan dan pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial. TQM juga tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial
No	Nama	Judul	Teknik Analisis Data	Hasil
3.	Musran Munizu (2010)	Praktik <i>Total Quality Management</i> (TQM) dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan	Regresi berganda	Pelaksanaan praktek TQM yg terdiri dari kepemimpinan, perencanaan strategi, fokus pelanggan, informasi dan analisis, manajemen SDM & manajemen proses memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

## M. Kerangka pikir

Berdasarkan teori mengenai hubungan TQM dengan kinerja diatas, maka dapat disimpulkan bahwa TQM sangat berperan penting dalam menjalankan kegiatan bisnis atau usaha sehingga apabila konsep TQM dijalankan dengan baik oleh organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan yang akan berdampak

pada pencapaian tujuan organisasi. Dari pernyataan tersebut kerangka berpikir yang terbentuk adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pikir Penelitian

### N. *Hipotesis*

Krawjeski and Ritzman (2006) dalam (Munizu, 2010:185) sejak tahun 1980-an TQM telah mendapat perhatian besar dari para manajer, karena terbukti mampu meningkatkan kinerja perusahaan. *Total Quality Management* (TQM) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2006: 94) mengungkapkan bahwa “kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang

pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja”. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik maka kinerja perusahaan akan baik pula.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa ada keterkaitan antara *Total Quality Management* dengan kinerja karyawan sehingga dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

“Ada pengaruh fokus pada pelanggan, pendidikan dan pelatihan, pelibatan dan pemberdayaan dan perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.Pos Indonesia (Persero) Klas II Makassar baik secara simultan maupun secara parsial”

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### ***A. Jenis dan Pendekatan Penelitian***

###### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. (Sugiyono, 2013: 11)

###### **2. Pendekatan Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah penelitian asosiatif kausal yaitu hubungan yang bersifat sebab akibat. Penelitian ini menggunakan variabel independen (variable yang mempengaruhi) dan dependen (dipengaruhi) (Sugiyono, 2013: 62). Pada penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah *Total Quality Management*, dan variabel terikat adalah Kinerja Karyawan.

##### ***B. Lokasi dan Waktu Penelitian***

Penelitian dilakukan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Klas II Makassar yang berlokasi di Jl. Slamet Riyadi no. 10 Kota Makassar, Sulawesi Selatan dengan waktu 1 (satu) bulan pada tanggal 29 Februari – 29 Maret 2016

### ***C. Populasi dan Sampel***

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013: 119). Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT.Pos Indonesia (Persero) Klas II Makassar yang berjumlah 92 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2013: 120). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sampel. Sampel pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT.Pos Indonesia Klas II Makassar yang berjumlah 92 orang.

### ***D. Jenis dan Sumber Data***

#### **1. Jenis**

Guna mendukung penulisan, maka jenis data yang digunakan sebagai berikut:

##### **a. Data Kuantitatif**

Data yang dapat dihitung berupa angka-angka yang diperoleh dari PT. Pos Indonesia (Persero) Klas II Makassar yang dapat dihitung, seperti jumlah karyawan dan data-data lainnya yang menunjang penelitian.

b. Data Kualitatif

Data yang diperoleh dari PT. Pos Indonesia (persero) Klas II Makassar tidak berbentuk angka, seperti gambaran umum perusahaan, hasil kuesioner, dan informasi-informasi yang diperoleh dari pihak lain yang menunjang penelitian.

**2. Sumber Data**

sumbernya, data yang dikumpulkan penulis dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu:

a. Data Primer

Data yang diperoleh melalui pengamatan dan wawancara langsung terhadap responden yang dalam hal ini pegawai.

b. Data Sekunder

Data yang diperoleh dari dokumen-dokumen serta arsip-arsip yang ada diperusahaan tersebut, dan hasil penelitian kepustakaan dan dari instansi lainnya yang terkait.

**E. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data merupakan langkah yang penting dalam kegiatan penelitian. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan data secara objektif dan akurat sesuai dengan keperluan penelitian. Data yang terkumpul kemudian dianalisis berdasarkan acuan landasan teoritis, agar hasilnya berguna untuk hipotesis atau

mengambil suatu keputusan. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. **Kuesioner (daftar pertanyaan)**

Teknik ini dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan yang bersifat tertutup dan terbuka kepada responden. Pertanyaan-pertanyaan yang bersifat tertutup diukur dengan menggunakan skala interval 1-5, dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

2. **Studi pustaka**

Teknik ini melakukan pencairan informasi atau data-data dari buku-buku, literatur, jurnal-jurnal, referensi yang berkaitan dengan penelitian ini dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

3. **Observasi.**

Teknik ini merupakan metode penelitian dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung pada objek penelitian.

## **F. Teknik Analisis Data**

1. **Analisis Kuantitatif**

- a. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas merupakan alat untuk mengukur suatu koesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu koesioner dikatakan realibel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten

atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu variabel dikatakan realibel jika nilai  $\alpha > 0,60$  (Nunally, 1967 dalam Ghazali, 2005: 42).

Menurut Uma Sekaran (2003) pengambilan keputusan untuk uji realibilitas sebagai berikut:

- 1) *Cronbach's alpha*  $< 0.6$  = realibilitas buruk
- 2) *Cronbach's alpha*  $0.6-0.79$  = realibilitas diterima
- 3) *Cronbach's alpha*  $0.8$  = realibilitas baik (Mathar, 2013: 42)

Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja. Disini pengukuran hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ).

b. Uji Validitas

Uji ini digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan dan kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005: 40).

c. Uji Asumsi Klasik

- 1) Uji multikolinieritas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (Ghozali, 2015: 103). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel ini tidak



ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasinya antar sesama variabel bebas lain sama dengan nol.

Dalam penelitian ini teknik untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas didalam model regresi dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *Variance inflation factor (VIF)*, nilai *tolerance* yang besarnya diatas 0,1 dan nilai VIF dibawah 10 menunjukkan bahwa tidak ada multikolinearitas diantara variabel bebasnya (Ghozali, 2015: 104).

## 2) Uji normalitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variable pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Kita dapat melihatnya dari *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dengan distribusi normal. Distribusi normal membentuk suatu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonalnya. Jika distribusi data normal, maka garis yang menggambarkan data sebenarnya akan mengikuti garis normalnya (Ghozali, 2015: 156). Dasar pengambilan keputusan untuk uji normalitas adalah:

- a) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b) Jika data menyebar jauh dari diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

### 3) Uji Autokorelasi

Uji Autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu pada periode  $t-1$  (Sebelumnya). Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi (Ghozali, 2015: 107). Dalam penelitian ini cara yang digunakan untuk menguji ada atau tidaknya korelasi antar variabel adalah Uji Durbin - Watson (DW test) yang dimana hipotesis yang akan di uji adalah:

$H_0$ : tidak ada autokorelasi ( $\rho = 0$ )

$H_A$ : ada autokorelasi ( $\rho \neq 0$ )

Berikut adalah tabel pengambilan keputusan ada tidaknya autokorelasi:

Hipotesis nol	Keputusan	Jika
Tidak ada autokorelasi positif	Tolak	$0 < d < d_l$
	No Decision	$d_l \leq d \leq d_u$
Tidak ada autokorelasi positif	Tolak	$4 - d_l < d < 4$
	No Decision	$4 - d_u \leq d \leq 4 - d_l$
Tidak ada autokorelasi negatif	Tidak ditolak	$d_u < d < 4 - d_u$
Tidak ada autokorelasi negatif		
Tidak ada autokorelasi Positif atau negative		

#### 4) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda disebut heteroskedstisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2015: 134).

Cara untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ( $Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$ ) yang telah di studentized. Dasar analisisnya adalah:

a) Apabila terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.

b) Apabila tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 5) Analisis Regresi Linier Berganda. Model regresi adalah model yang digunakan untuk menganalisis pengaruh dari berbagai variabel

independen terhadap satu variabel dependen (Ferdinand, 2006: 45).

Formula untuk regresi berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \mu$$

Dimana :

Y	= Kinerja karyawan
$\alpha$	= Konstanta
$X_1$	= Fokus pada pelanggan
$X_2$	= Pendidikan dan pelatihan
$X_3$	= Pelibatan dan pemberdayaan karyawan
$X_4$	= Kepemimpinan dan kerjasama tim
$\beta$	= koefisien regresi
e	= error

#### 6) Pengujian Hipotesis

Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat dinilai dengan *godness of fit*-nya. Secara statistik setidaknya ini dapat diukur dari nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ), nilai statistik F dan nilai statistik t. Perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana  $H_0$  ditolak), sebaliknya disebut tidak signifikan bila nilai uji statistiknya berada dalam daerah dimana  $H_0$  diterima (Ghozali, 2015: 95).

##### a) Koefisien determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti

kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variable dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variable-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2015: 95 ).

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi  $R^2$  adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap penambahan satu variabel independen, maka  $R^2$  pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap variable dependen atau tidak. Karena itu, banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *adjusted*  $R^2$  pada saat mengevaluasi mana model regresi terbaik. Tidak seperti  $R^2$ , nilai *adjusted*  $R^2$  dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan kedalam model. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *adjusted*  $R^2$  agar tidak terjadi bias dalam mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variable dependen.

b) Koefisien korelasi (R)

Koefisien korelasi merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur tingkat keeratan hubungan antara variabel independen dengan variable dependen. Nilai R akan berkisar antara 0 - 1, semakin mendekati 1 hubungan antara variable independen secara bersama-sama dengan variable dependen semakin kuat. Berikut adalah tabel pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi (Sugiyono, 2013: 242).

<b>Inteval Koefisien</b>	<b>Tingkat Hubungan</b>
0.00-0.199	Sangat Rendah
0.20-0.399	Rendah
<b>0.40-0.599</b>	<b>Sedang</b>
0.60-0.799	Kuat
0.80-1.000	Sangat Kuat

c) Uji F

Uji F menguji joint hipotesa bahwa  $b_1, b_2$ , dan  $b_3$  secara simultan sama dengan nol, atau:

$$H_0 : b_1 = b_2 = \dots = b_k = 0$$

$$H_A : b_1 \neq b_2 \neq \dots \neq b_k \neq 0$$

Uji hipotesis seperti ini dinamakan uji signifikansi secara keseluruhan terhadap garis regresi yang diobservasi maupun estimasi, apakah  $Y$  berhubungan linear terhadap  $X_1, X_2$ , dan  $X_3$ . Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistic  $F$  dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

- (1) *Quick look* : bila nilai  $F$  lebih besar daripada 4 maka  $H_0$  dapat ditolak pada derajat kepercayaan 5%. Dengan kata lain kita menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen.

(2) Membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan nilai F menurut tabel. Bila nilai F hitung lebih besar daripada nilai F tabel, maka  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_A$ . (Ghozali, 2015: 96)

d) Uji Parsial (Uji t)

Untuk menentukan koefisien spesifik yang mana yang tidak sama dengan nol, uji tambahan diperlukan yaitu dengan menggunakan uji t. Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hipotesis nol ( $H_0$ ) yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter ( $\beta_i$ ) sama dengan nol, atau:

$$H_0 : \beta_i = 0$$

Artinya apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya ( $H_A$ ) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau:

$$H_A : \beta_i \neq 0$$

Artinya, variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Cara melakukan uji adalah sebagai berikut:

(1) *Quick look* : bila jumlah *degree of freedom* (df) adalah 20 atau lebih, dan derajat kepercayaan sebesar 5% maka  $H_0$  yang menyatakan  $\beta_i = 0$  dapat ditolak bila nilai t lebih besar dari 2 (dalam nilai absolut). Dengan kata lain kita menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan

bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

(2) Membandingkan nilai statistik  $t$  dengan titik kritis menurut tabel.

Apabila nilai statistik  $t$  hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan nilai  $t$  tabel, kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2015: 97).

### G. Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini terdapat lima variabel yang menjadi kajian, yaitu sub variabel dari *Total Quality Management* yaitu fokus pada pelanggan, pendidikan dan pelatihan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan, dan perbaikan berkesinambungan beserta indikatornya, dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat beserta indikatornya. Agar diperoleh data yang menunjang bagi pengujian hipotesa, maka batas operasional konsep dan variabel dirumuskan sebagai berikut:

Tabel 3.1

Variable	Definisi	Indikator	Skala Pengukuran
Fokus Pelanggan ( $X_1$ )	Fokus pelanggan pada penelitian ini adalah suatu upaya pembentukan produk dan operasi perusahaan berdasarkan keinginan pelanggan dgn tujuan memenuhi kebutuhan pelanggan.	1. Visi, komitmen, dan iklim 2. Penyejajaran dengan pelanggan. 3. Keinginan untuk menemukan masalah pelanggan 4. Penggunaan informasi pelanggan 5. Menanggapi pelanggan 6. Kompetensi, kapabilitas dan pemberian wewenang kepada orang	Skala likert



		7. Perbaikan terus-menerus atas produk dan proses. (Richard C. Whitely)	
Pelatihan dan pendidikan (X <sub>2</sub> )	Pelatihan dan pendidikan dalam penelitian ini adalah Proses pembelajaran yang bertujuan agar karyawan menjadi seorang inovator, pengambil inisiatif dan pemecah masalah yg kreatif	1. Kebutuhan pelatihan 2. Peserta pelatihan 3. Tempat pelatihan 4. Materi dan isi pelatihan 5. Pemberian pelatihan 6. Evaluasi pelatihan (Fandy Tjiptono dan Anastasian, 2003)	Skala likert
Pelibatan dan pemberdayaan karyawan (X <sub>3</sub> )	Pelibatan dan pemberdayaan karyawan pada penelitian ini adalah Proses mengikut sertakan karyawan dalam proses pengambilan keputusan	1. <i>Desire</i> (keinginan) 2. <i>Trust</i> (kepercayaan) 3. <i>Confident</i> (meyakini) 4. <i>Credibility</i> (dapat dipercaya) 5. <i>Accountability</i> (pertanggung jawaban) 6. <i>Communication</i> (komunikasi) (Shafarat Khan dalam Wahibur Rokhman, 2003)	Skala likert
Perbaikan berkesinambungan (X <sub>4</sub> )	Perbaikan berkesinambungan dalam penelitian ini adalah proses perbaikan proses (Sistem) dan produk kearah yang lebih baik.	1. Komunikasi 2. Perbaikan masalah 3. Memandang ke hulu 4. Mendokumentasi kemajuan 5. Memantau perubahan (Fandy Tjiptono dan Anastasia, 2003)	Skala likert
Kinerja karyawan (Y)	Kinerja pada penelitian ini adalah pencapaian individu karyawan dalam memenuhi dan mencapai tugas dan tanggung jawabnya.	1. Jumlah pekerjaan 2. Kualitas pekerjaan 3. Ketepatan waktu 4. Kehadiran 5. Kemampuan kerja sama (Wilson Bangun, 2012)	Skala likert

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Perusahaan**

##### **1. Sejarah Singkat Perusahaan**

Sejarah mencatat keberadaan Pos Indonesia begitu panjang. Kantor Pos pertama didirikan di Batavia (sekarang Jakarta) oleh Gubernur Jendral G.W Baron van Imhoff pada tanggal 26 Agustus 1746 dengan tujuan untuk lebih menjamin keamanan surat-surat penduduk, terutama bagi mereka yang berdagang dari kantor-kantor diluar Jawa dan bagi mereka yang datang dari dan pergi ke Negeri Belanda. Sejak saat itulah pelayanan Pos telah lahir mengemban fungsi dan pelayanan kepada publik.

Setelah kantor Pos Batavia didirikan, maka empat tahun kemudian didirikan kantor Pos Semarang untuk mengadakan perhubungan Pos yang teratur antara kedua tempat itu dan untuk mempercepat pengirimannya. Rute perjalanan Pos kala itu ialah Karawang, Cirebon, dan Pekalongan.

##### **Perubahan Status Pos Indonesia**

Pos Indonesia telah beberapa kali mengalami perubahan status mulai dari jawatan PPT (*Post, Telegraph dan Telephone*). Badan usaha yang dipimpin oleh seorang kepala jawatan ini operasinya tidak bersifat komersial dan fungsinya lebih diarahkan untuk mengadakan pelayanan publik. Perkembangan terus terjadi hingga statusnya menjadi perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Mengamati perkembangan zaman dimana sektor Pos dan telekomunikasi berkembang sangat pesat, maka pada tahun 1965 berganti menjadi perusahaan

Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro), dan pada tahun 1978 berubah menjadi Perum Pos dan Giro yang sejak saat ini ditegaskan sebagai badan usaha tunggal dalam menyelenggarakan dinas Pos dan giroPos baik untuk hubungan dalam maupun luar negeri. Selama 17 tahun berstatus Perum, maka pada Juni 1995 menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT Pos Indonesia (Persero).

Seiring dengan berjalannya waktu, Pos Indonesia kini telah mampu menunjukkan kretivitasnya dalam pengembangan bidang perposan Indonesia dengan memanfaatkan infrastruktur jenjang yang dimilikinya yang mencapai sekitar 24 ribu titik layanan yang menjangkau 100 persen kota/kabupaten, hampir 100 persen kecamatan dan 42 persen kelurahan/desa, dan 940 lokasi transmigrasi terpencil di Indonesia. Seiring dengan perkembangan informasi, komunikasi dan teknologi, jejaring Pos Indonesia sudah memiliki 3.700 Kantor Pos online, serta dilengkapi electronic mobile Pos di beberapa kota besar. Semua titik merupakan rantai terhubung satu sama lain secara solid dan terintegrasi. Sistem kode Pos diciptakan untuk mempermudah *processing* kiriman Pos dimana tiap daerah di Indonesiamampu diidentifikasi dengan akurat.

## **2. Visi, Misi, dan Motto Perusahaan**

### **Visi**

Menjadi perusahaan Pos terpercaya.

### **Misi**

- Berkomitmen kepada pelanggan untuk menyediakan layanan yang selalu tepat waktu dan nilai terbaik.

- Berkomitmen kepada karyawan untuk memberikan iklim kerja yang aman, nyaman, dan menghargai kontribusi.
- Berkomitmen kepada pemegang saham untuk memberikan hasil usaha yang menguntungkan dan terus bertumbuh.
- Berkomitmen untuk berkontribusi Positif kepada masyarakat.
- Berkomitmen untuk berperilaku transparan dan tercepayaya kepada seluruh pemangku kepentingan.

### **Kredo**

Terus bergerak maju (*Move on*)

Move on dijabarkan dalam :

- Vision: to be a trusted Postal services company*
- Action: Operational effectiveness, cost efficiency, overwhelming challenge, & increase revenue*
- Passion: Champion Postal company in the region*
- Collaboration: Merger & acquisition*

### **3. Tata Nilai Dasar Perusahaan**

Dalam melaksanakan misi perusahaan menjunjung nilai-nilai yang menjadi koridor dalam menjalankan bisnis. Nilai-nilai tersebut terdiri dari *input values, process values* dan *output values*. I-P-O Values sebagai berikut:

1. *Input Values*: merupakan nilai-nilai yang dicari dari orang-orang yang bekerja di Pos Indonesia, yang terdiri dari:
  - *Integrity*: menjunjung tinggi dan melaksanakan nilai etika yang berlaku di masyarakat dan perusahaan.

- *Commitment*: menjunjung tinggi dan melaksanakan tujuan perusahaan dan/atau sasaran tugas.
  - *Resilience*: mampu beradaptasi dan bekerja secara efektif dalam setiap perubahan lingkungan.
  - *Spiritual*: menjunjung tinggi dan melaksanakan nilai-nilai spiritual.
  - *Respect*: bertindak dengan menghargai harkat dan martabat orang lain.
2. *Process values*: merupakan nilai-nilai yang diperhatikan dalam mencapai dan memelihara *condition of enterprise excellence*, yang terdiri dari:
- *Teamwork*: mampu bekerjasama dalam mencapai tujuan.
  - *Discipline*: melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan kewenangan.
  - *Proactive*: mengantisipasi dan merespon secara tepat masalah-masalah yang timbul dalam pekerjaan.
  - *Achievement oriented*: mengupayakan tercapainya sasaran dengan hasil terbaik.
  - *Systemic thinking*: menyikapi isu dan berpikir secara sistematis untuk melihat hubungan sebab akibat.
  - *Accountable*: mengambil keputusan dan bertindak sesuai dengan norma yang berlaku dan dapat dipertanggung jawabkan.
  - *Merit* : memberikan apresiasi terhadap pencapaian kinerja.
3. *Output values*: merupakan nilai-nilai yang diperhatikan oleh pemangku kepentingan ketika menilai kinerja perusahaan , yang terdiri dari:

- *Customer values*: memberikan benefit yang lebih besar dibandingkan dengan pengorbanan yang dilakukan oleh pelanggan.
- *Communicative*: mampu menyampaikan dan menerima ide, pendapat dan informasi secara jelas dengan menggunakan media komunikasi yang tersedia.
- *Trustworthy*: memegang amanah yang diberikan.

#### **4. Pelayanan PT.Pos Indonesia (Persero)**

Dalam melaksanakan pelayanan Pos di Indonesia, Pos Indonesia membagi wilayah Negara Indonesia sebelas daerah atau divisi regional dalam pengoperasiannya. Pembagian divisi-divisi tersebut mencakup semua provinsi yang ada di Indonesia. Setiap divisi meliputi satu atau beberapa provinsi yang menjadi bagian dari divisi tersebut. Divisi-divisi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Regional I Pusat Medan (meliputi Provinsi Aceh dan Sumatera Utara).
2. Regional II Pusat Padang (meliputi Provinsi Riau, Kep. Riau dan Sumatra Barat).
3. Regional III Pusat Palembang (meliputi Provinsi Bengkulu, Jambi, Lampung, Sumatera Selatan, dan Kep. Bangka Belitung).
4. Regional IV Pusat Jakarta (meliputi Provinsi D.K.I Jakarta, Banten, dan sebagian Jawa Barat).
5. Regional V Pusat Bandung (meliputi sebagian Provinsi Jawa Barat).
6. Regional VI Pusat Semarang (meliputi Provinsi Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta).
7. Regional VII Pusat Surabaya (meliputi Provinsi Jawa Timur).

8. Regional VIII Pusat Denpasar (meliputi Provinsi Bali, Nusa Tenggara Barat, dan Nusa Tenggara Timur).
9. Regional IX Pusat Banjarbaru (meliputi provinsi Kalimantan Barat, Kalimantan Timur, Kalimantan Tengah, Kalimantan Utara dan Kalimantan Selatan).
10. Regional X Pusat Makassar (meliputi Provinsi Gorontalo, Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah, Sulawesi Barat, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Selatan, Maluku dan Maluku Utara).
11. Regional XI Pusat Jayapura (meliputi Provinsi Papua Barat, dan Papua).

Ekspansi wilayah pelayanan Pos Indonesia tidak hanya meliputi wilayah Indonesia saja, tetapi juga sudah meliputi dunia internasional. Pelayanan dalam skala internasional ini memungkinkan Pos Indonesia untuk melaksanakan salah satu tujuannya untuk bisa *Go International*. Ekspansi wilayah pelayanan Pos ini dilakukan dengan menjalin kerjasama dengan badan-badan usaha di Negara lain yang berskala internasional, seperti Western Union.

Andil Pos Indonesia dalam melayani pelanggannya, baik di skala nasional ataupun internasional, tidak terbatas hanya dalam dunia perposan, tetapi juga dalam dunia keuangan. Fasilitas transfer uang melalui Pos Indonesia bisa dinikmati oleh pelanggannya. Fasilitas pembayaran tagihan listrik, air dan telepon dapat dinikmati di kantor-kantor Pos Indonesia. Berbagai kemudahan yang ditawarkan dalam pelayanan Pos Indonesia terhadap pelanggannya merupakan suatu strategi untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya.

## **5. Produk dan Layanan PT.Pos Indonesia (Persero)**

1. Surat dan Paket

- Pos *Express*
  - Surat Biasa (Standar)
  - Paket Pos
  - Pos Kilat Khusus
  - *Express Mail Service* (EMS)
  - *Admail* Pos
  - Filateli
2. Jasa Keuangan
- Pos Pay
  - Wesel Pos
  - Giro Pos
  - *Fund Distribution*
  - *Bank Channeling*
3. Logistik

## **B. Hasil Penelitian**

### **1. Karakteristik Responden**

Karakteristik responden berguna untuk menguraikan deskripsi identitas responden menurut sampel penelitian yang ditetapkan. Salah satu tujuan dengan karakteristik responden adalah memberikan gambaran objek yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Karakteristik responden dalam penelitian ini kemudian dikelompokkan menurut jenis kelamin, usia, dan lama bekerja. Untuk memperjelas karakteristik responden yang dimaksud, maka akan disajikan tabel mengenai data responden seperti yang dijelaskan berikut ini.



**a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Penyajian data responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.1**

Jenis Kelamin Responden

Keterangan	Jumlah responden	Presentase %
Jenis kelamin		
Laki-laki	51	55,43%
Perempuan	41	44,57%
Jumlah	92	100 %

*Sumber: Data primer yang diolah, 2015*

Stereotip peran jenis kelamin menyatakan bahwa pria, karena maskulin, akan berkinerja tinggi dalam perilaku yang berorientasi pada tugas, dan wanita, karena feminin, akan berkinerja tinggi dalam perilaku yang berorientasi pada orang. Akan tetapi, stereotip peran jenis kelamin tidak terbukti ketika hasil dari studi yang berbeda dianggap sebagai suatu kesatuan. Berdasarkan “meta-analisis” dari studi penelitian, pemimpin wanita dan pria ternyata menunjukkan kinerja yang setara dari perilaku yang berorientasi terhadap orang dan perilaku yang berorientasi terhadap tugas tanpa memandang jenis studi. (Ivancevich *et al*, 2007: 103).

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 92 responden menurut jenis kelamin hampir seimbang yaitu responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 51

orang atau 55,43% dan sisanya 41 orang atau 44,57% yang berjenis kelamin perempuan.

#### b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Penyajian data responden berdasarkan umur dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 4.2**

##### Umur Responden

Keterangan	Jumlah responden	Presentase %
Umur		
21-30	36	39,13%
31-40	21	22,83%
41-45	19	20,65%
>45	16	17,39%
Jumlah	92	100 %

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Riset hubungan antara usia (sebagai variabel dependen) dan kinerja (sebagai variabel dependen) menunjukkan hasil campuran atau tidak konsisten (Chiu *et al*, 2001). Hal ini disebabkan karena pekerja tua semakin memiliki spesifikasi, pengalaman, pertimbangan, etika kerja, dan komitmen yang semakin kuat. Untuk tugas tertentu dan sampai dengan batas usia tertentu, kepercayaan bahwa semakin tua usia semakin menurun kinerjanya mungkin tidak terbukti. Sebagai contoh kinerja manajer, sampai dengan batas umur pensiun mungkin kinerja seorang manajer semakin meningkat sejalan dengan peningkatan pengetahuan dan pengalamannya. Namun, jika melebihi usia pensiun mungkin

dari segi fisik tidak lagi mendukung kinerjanya. Sebagian besar riset menunjukkan adanya asosiatif positif antara usia dan kepuasan sampai dengan usia pekerja 60 tahun ( Kalleberg& Loscocco,1983) dalam (Supriyono,2006).

Sopiah (2008) mengungkapkan, bukti empiris menunjukkan bahwa umur menentukan perilaku seseorang individu, kemampuan orang bekerja, dan kemampuan merespon stimulus yang dilancarkan individu atau pihak lain. (Bagia, 2015)

Tabel 4.2 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan usia, responden yang berusia antara 21-30 tahun merupakan responden dengan jumlah terbanyak yaitu terdiri dari 36 orang atau 39,13% dan yang paling sedikit berusia antara 41-45 yang berjumlah 16 orang atau 17,39%.

### c. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Penyajian data responden berdasarkan masa kerja karyawan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.3**

Masa Kerja Responden

Keterangan	Jumlah responden	Presentase %
Masa Kerja		
>5 tahun	35	38,04%
5-10 tahun	18	19,57%
10-20 tahun	20	21,74%
>20 tahun	19	20,65%
Jumlah	92	100 %

*Sumber: Data primer yang diolah, 2016*

Robbins (2007) menjelaskan bahwa, beberapa bukti terbaru menunjukkan adanya hubungan positif antara masa kerja dan kinerja. Masa kerja yang semakin lama akan mempengaruhi kualitas kerja yang berujung pada perbaikan kinerja seorang pegawai. (Hardikriyawan, 2014)

Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan Irham Fahmi, bahwa masa kerja yang pendek dan lama mampu memberi pengaruh pada *experience* (pengalaman) dari seorang karyawan. Semakin lama masa kerja maka tentunya *experience* yang dimilikinya semakin matang. (Fahmi, 2013: 38).

Secara konsisten ditemukan bahwa masa kerja berhubungan negatif dengan keluar masuknya karyawan dan telah ditemukan sebagai salah satu peramal tunggal paling baik tentang keluar masuknya karyawan (Fahmi, 2013: 39).

Tabel 4.3 menunjukkan responden yang paling dominan adalah karyawan yang bekerja dibawah atau sama dengan 5 tahun yaitu terdiri dari 35 orang atau 38,04% dan yang paling sedikit yaitu karyawan yang bekerja pada masa kerja antara 5-10 tahun yang berjumlah 18 orang atau 19,57%.

#### **d. Karakteristik Responden Berdasarkan Status**

Penyajian data responden berdasarkan status karyawan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.4**

Status Karyawan

Keterangan	Jumlah responden	Presentase %
Status Karyawan		
Karyawan Tetap	56	60.87 %
Karyawan Outsourcing	36	39.13 %
Jumlah	92	100 %

## 2. Deskripsi Data Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 92 responden melalui penyebaran kuesioner, untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap jawaban masing-masing variabel akan didasarkan pada rentang skor jawaban sebagaimana pada lampiran.

### a. Deskripsi Variabel Fokus Pada Pelanggan

Variabel fokus pada pelanggan pada penelitian ini diukur melalui 7 indikator yang dibagi dalam 9 buah pernyataan. Hasil tanggapan variabel fokus pada pelanggan dijelaskan pada tabel 4.4 berikut ini:

**Tabel 4.5**

Tanggapan Responden Mengenai Variabel Fokus pada Pelanggan

No	Pernyataan	Skor					Jumlah
		STS	TS	R	S	SS	
1	X1.1	-	1	2	46	43	92
2	X1.2	-	4	9	53	26	92
3	X1.3	-	3	17	56	16	92
4	X1.4	1	15	27	39	10	92
5	X1.5	-	2	11	63	16	92
6	X1.6	-	8	16	56	12	92

No	Pernyataan	Skor					Jumlah
		STS	TS	R	S	SS	
7	X1.7	-	3	6	72	11	92
8	X1.8	-	9	29	36	18	92
9	X1.9	-	1	11	61	19	92

*Sumber : Data primer yang diolah, 2016*

Tanggapan responden sebagaimana pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju pada variabel fokus pada pelanggan. Hal ini terjadi pada seluruh butir pernyataan dimana sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju dan diurutkan kedua tanggapan responden adalah sangat setuju.

Hal ini menandakan bahwa fokus pelanggan adalah hal yang penting untuk diperhatikan. Meskipun sebagian besar jawaban responden setuju, namun perlu diperhatikan pada beberapa pernyataan seperti pada pernyataan nomor tiga, empat dan delapan dimana jawaban responden tidak setuju dan ragu cukup tinggi. Indikator dari ketiga pernyataan ini adalah memerhatikan aspek penggunaan informasi pelanggan dan perbaikan atas produk dan proses. Hal ini menunjukkan perusahaan belum optimal dalam mengembangkan dan memproses informasi pelanggan baik itu pelanggan eksternal maupun internal.

Dalam tatanan TQM pelanggan bukan hanya ada diluar perusahaan (eksternal), namun juga mencakup pelanggan yang ada didalam perusahaan (internal). Kurangnya sarana yang disediakan oleh PT.Pos Indonesia Klas II Makassar bagi karyawan untuk menyampaikan aspirasinya guna meningkatkan perbaikan atas produk dan proses yang menyebabkan banyak responden menjawab ragu pada pernyataan indikator tersebut. Selain itu berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti bahwa informasi yang diberikan oleh

pelanggan eksternal belum digunakan secara optimal oleh PT. Pos Indonesia Klas II Makassar, sehingga hal ini juga berdampak pada indikator tersebut.

b. Variabel Pendidikan dan Pelatihan

Variabel pendidikan dan pelatihan pada penelitian ini diukur melalui 6 indikator yang dikembangkan dalam 8 pernyataan. Hasil tanggapan variabel pendidikan dan pelatihan dijelaskan pada tabel 4.5 berikut ini:

**Tabel 4.6**

Tanggapan Reponden Mengenai Variabel Pendidikan dan Pelatihan

No	Pernyataan	Skor					Jumlah
		STS	TS	R	S	SS	
1	X2.1	-	2	10	55	25	92
2	X2.2	-	3	4	42	43	92
3	X2.3	-	7	26	47	13	92
4	X2.4	-	9	39	33	12	92
5	X2.5	-	8	23	50	10	92
6	X2.6	-	12	27	39	14	92
7	X2.7	-	3	24	38	27	92
8	X1.8	-	3	17	49	23	92

Sumber: Data Primer yang diolah, 2016

Tanggapan responden mengenai variabel pendidikan dan pelatihan sesuai dengan Tabel 4.6 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab setuju pada setiap butir pertanyaan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa pendidikan dan pelatihan sangat perlu diterapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Salah satu unsur yang fundamental dalam TQM adalah pengembangan personil secara terus-menerus. Hal ini membutuhkan pendidikan, pelatihan dan pembelajaran. Namun pendidikan dan pelatihan yang diterapkan oleh perusahaan belum optimal, hal ini dibuktikan oleh tabel diatas bahwa masih banyak

responden yang menjawab ragu dan beberapa menjawab tidak setuju pada setiap butir pernyataan.

Dari hasil wawancara peneliti, sebagian besar karyawan masih merasa kurang dalam hal kebutuhan akan pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, waktu pendidikan dan pelatihan, serta tempat dan sarana pendidikan dan pelatihan.

c. Variabel Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Variabel pelibatan dan pemberdayaan karyawan diukur melalui 6 indikator yang dikembangkan menjadi 8 butir pernyataan. Hasil tanggapan variabel pelibatan dan pemberdayaan karyawan dijelaskan pada tabel 4.6 berikut ini:

**Tabel 4.7**

Tanggapan Responden Mengenai Variabel Pelibatan dan Pemberdayaan  
Karyawan

No	Pernyataan	Skor					Jumlah
		STS	TS	R	S	SS	
1	X3.1	1	6	20	53	12	92
2	X3.2	-	6	21	52	13	92
3	X3.3	-	3	10	54	25	92
4	X3.4	-	-	9	71	12	92
5	X3.5	-	4	26	48	14	92
6	X3.6	-	8	27	48	9	92
7	X3.7	-	3	19	61	9	92
8	X3.8	-	19	26	37	10	92

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Tanggapan responden mengenai pelibatan dan pemberdayaan karyawan sesuai dengan Tabel 4.7 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju pada setiap butir pernyataan. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju apabila karyawan dilibatkan dan diberdayakan dalam setiap



kegiatan yang ada dalam perusahaan agar karyawan merasa dihargai dan merasa termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga terciptanya lingkungan yang kondusif dalam bekerja.

Pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar (signifikan). Dengan demikian pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan, tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan, dan menindaklanjuti masukan tersebut apakah diterima atau tidak. Tanpa adanya pemberdayaan, pelibatan karyawan hanyalah merupakan alat manajemen yang tidak ada gunanya. Oleh karena itu pelibatan harus dibarengi dengan pemberdayaan karyawan. (Tjiptono, 2003: 128).

Karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Klas II Makassar telah merasa dilibatkan dan diberdayakan dalam setiap pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, yang berkaitan dengan pekerjaan masing-masing. Hal ini tampak padaseluruh indikator, terutama pada indikator Accountability (pertanggung jawaban). Karyawan rela melakukan kerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

d. Variabel Perbaikan Berkesinambungan

Variabel perbaikan berkesinambungan diukur melalui 5 indikator yang dikembangkan menjadi 5 butir pernyataan. Hasil tanggapan variabel perbaikan berkesinambungan dijelaskan pada tabel 4.8 berikut ini:

**Tabel 4.8****Tanggapan Responden Mengenai Perbaikan Berkesinambungan**

No	Pernyataan	Skor					Jumlah
		STS	TS	R	S	SS	
1	X4.1	-	-	2	51	39	92
2	X4.2	-	-	8	42	42	92
3	X4.3	2	6	19	49	16	92
4	X4.4	-	4	12	55	21	92
5	X4.5	-	2	15	50	25	92

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Tanggapan responden mengenai perbaikan berkesinambungan sesuai dengan Tabel 4.8 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju dan diikuti sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa perlunya perbaikan berkesinambungan dalam proses penciptaan barang dan jasa baik proses, lingkungan dan orang yang melaksanakannya.

PT Pos Indonesia (persero) telah melakukan banyak perbaikan. Seperti yang telah dijelaskan dalam latar belakang, bahwa PT Pos Indonesia (persero) telah melakukan manajemen strategik yaitu *Revitalization* dan *Turnaround Strategy*. Dengan cara melakukan inovasi produk, inovasi teknologi dan revitalisasi budaya perusahaan dan sumber daya manusia, diharapkan dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan, pelanggan dan pemegang saham.

e. Variabel Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan diukur melalui 5 indikator yang dikembangkan menjadi 5 butir pernyataan. Hasil tanggapan variabel kinerja karyawan dijelaskan pada Tabel 4.9 berikut ini:

**Tabel 4.9****Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Karyawan**

No	Pernyataan	Skor					Jumlah
		STS	TS	R	S	SS	
1	X4.1	-	-	2	51	39	92
2	X4.2	-	-	8	42	42	92
3	X4.3	2	6	19	49	16	92
4	X4.4	-	4	12	55	21	92
5	X4.5	-	2	15	50	25	92

Tanggapan responden mengenai kinerja karyawan sesuai dengan Tabel 4.9 sebagian besar menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap indikator-indikator kinerja karyawan yaitu jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan kerjasama. Indikator jumlah pekerjaan menjadi indikator yang paling dominan hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Pos Indonesia Klas II Makassar telah mampu menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya.

### 3. Analisis Data

#### a. Pengujian Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat pengukur dapat mengungkapkan konsep gejala/kejadian yang diukur. Jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel dan nilai positif maka butir pernyataan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Jika  $r$  hitung  $>$  dari  $r$  tabel (pada taraf signifikansi 5%) maka pernyataan tersebut dinyatakan valid. Pengujian validitas selengkapnya dapat dilihat berikut ini:

## 1) Fokus Pada Pelanggan

**Tabel 4.10**

Hasil Pengujian Validitas Fokus Pada Pelanggan (X1)

NO	VARIABEL/INDIKATOR	r Hitung	r Tabel	KETERANGAN
1	1	0.620	0.205	Valid
2	2	0.537	0.205	Valid
3	3	0.538	0.205	Valid
4	4	0.444	0.205	Valid
5	5	0.477	0.205	Valid
6	6	0.496	0.205	Valid
7	7	0.524	0.205	Valid
8	8	0.599	0.205	Valid
9	9	0.590	0.205	Valid

*Sumber : data primer yang diolah, 2016*

Tabel 4.10 menunjukkan seluruh instrument valid untuk digunakan sebagai instrument atau pernyataan untuk mengukur variabel yang diteliti.

## 2) Pendidikan dan pelatihan

**Tabel 4.11**

Hasil Pengujian Validitas Pendidikan dan pelatihan (X2)

NO	VARIABEL/INDIKATOR	r Hitung	r Tabel	KETERANGAN
1	1	0.540	0.205	Valid
2	2	0.574	0.205	Valid
3	3	0.816	0.205	Valid
4	4	0.656	0.205	Valid
5	5	0.757	0.205	Valid
6	6	0.718	0.205	Valid
7	7	0.689	0.205	Valid
8	8	0.654	0.205	Valid

*Sumber : data primer yang diolah, 2016*

Tabel 4.11 menunjukkan seluruh instrument valid untuk digunakan sebagai instrument atau pernyataan untuk mengukur variabel yang diteliti.

## 3) Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan

**Tabel 4.12**

Hasil Pengujian Validitas Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X3)

NO	VARIABEL/INDIKATOR	r Hitung	r Tabel	KETERANGAN
1	1	0.549	0.205	Valid
2	2	0.440	0.205	Valid
3	3	0.568	0.205	Valid
4	4	0.511	0.205	Valid
5	5	0.592	0.205	Valid
6	6	0.565	0.205	Valid
7	7	0.597	0.205	Valid
8	8	0.803	0.205	Valid

*Sumber : data primer yang diolah, 2016*

Tabel 4.12 menunjukkan seluruh instrument valid untuk digunakan sebagai instrument atau pernyataan untuk mengukur variabel yang diteliti.

## 4) Perbaikan Berkesinambungan

**Tabel 4.13**

Hasil Pengujian Validitas Perbaikan Berkesinambungan (X4)

NO	VARIABEL/INDIKATOR	r Hitung	r Tabel	KETERANGAN
1	1	0.578	0.205	Valid
2	2	0.665	0.205	Valid
3	3	0.653	0.205	Valid
4	4	0.731	0.205	Valid
5	5	0.676	0.205	Valid

*Sumber : data primer yang diolah, 2016*

Tabel 4.13 menunjukkan seluruh instrument valid untuk digunakan sebagai instrument atau pernyataan untuk mengukur variabel yang diteliti.

## 5) Kinerja Karyawan

**Tabel 4.14**

Hasil Pengujian Validitas Kinerja Karyawan (Y)

NO	VARIABEL/INDIKATOR	r Hitung	r Tabel	KETERANGAN
1	1	0.742	0.205	Valid
2	2	0.770	0.205	Valid
3	3	0.738	0.205	Valid
4	4	0.724	0.205	Valid
5	5	0.569	0.205	Valid

Sumber : data primer yang diolah, 2016

Tabel 4.14 menunjukkan seluruh instrument valid untuk digunakan sebagai instrument atau pernyataan untuk mengukur variabel yang diteliti.

## b. Pengujian Realibilitas

Uji realibilitas adalah uji untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel. Suatu kuesioner dikatakan realibel atau handal jika jawaban pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu.

Pengukuran realibilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara One Shot atau sekali pengukuran saja. Disini pengukuran hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pernyataan lain atau mengukur realibilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha. Suatu variabel dikatakan realibel jika nilai cronbach Alpha  $> 0,6$  (Nunally, 1967 dalam Ghozali, 2005: 42). Hasil pengujian realibilitas untuk masing-masing variabel diringkas pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.15**

## Hasil Pengujian Realibilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
Fokus pada Pelanggan (X1)	0.672	9
Pendidikan dan Pelatihan (X2)	0.832	8
Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X3)	0.717	8
Perbaikan Berkesinambungan (X4)	0.669	5
Kinerja Karyawan	0.733	5

*Sumber : data primer yang diolah, 2016*

Hasil uji realibilitas tersebut menunjukkan bahwa semua variabel dinyatakan realibel karena telah melewati batas koefisien realibilitas sehingga untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

c. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Multikolinieritas

Uji ini bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (Ghozali, 2015: 103). Dalam penelitian ini untuk mendeteksi ada tidaknya multikolenirietas didalam model regresi dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan Variance Inflation Factor (VIF), nilai *tolerance* yang besarnya diatas 0.1 dan nilai VIF dibawah 10 menunjukkan bahwa tidak ada multikolineritas diantara variable bebas (Ghozali, 2015: 104). Hasil uji multikolinieritas dapat ditunjukkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.16**  
Hasil uji multikolinieritas

Model	Collinearity Statistic	
	Tolerance	VIF
(constant)		
Fokus Pada Pelanggan	.707	1.415
Pendidikan dan Pelatihan	.756	1.323
Pelibatan dan Pemberdayaan	.804	1.243
Perbaikan Berkesinambungan	.874	1.181

Tabel 4.16 terlihat bahwa hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa nilai VIF semua variabel bebas dalam penelitian ini lebih kecil dari 10, dan nilai Tolerance semua variabel bebas lebih dari 0.10 yang berarti tidak terjadi gejala multikolinieritas.

## 2) Uji Normalitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Kita dapat melihatnya dari *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dengan distribusi normal. Distribusi normal membentuk suatu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonalnya. Jika distribusi data normal, maka garis yang menggambarkan data sebenarnya akan mengikuti garis normalnya (Ghozali, 2015: 155-156).

Hasil dari uji normalitas menunjukkan bahwa semua data berdistribusi secara normal, sebaran data berada disekitar garis diagonal, sehingga model regresi memenuhi asumsi normalitas. Gambar *normal probability plot* ini dapat dilihat pada bab lampiran.



### 3) Uji Autokorelasi

Uji Autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Pada penelitian ini uji autokorelasi menggunakan uji Durbin Watson yang hasilnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.17**  
**Hasil uji Autokorelasi**

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.590 <sup>a</sup>	.348	.318	1.720	2.361
a. Predictors: (Constant), fokus pada pelanggan(X1), pendidikan dan pelatihan(X2), pelibatan dan pemberdayaan karyawan(X3), perbaikan berkesinambungan(X4)/					
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)					

Sumber : lampiran SPSS, 2016

Tabel 4.17 menunjukkan bahwa nilai DW sebesar 2.361. nilai ini akan dibandingkan dengan nilai tabel dengan menggunakan nilai signifikansi 5%, jumlah sampel 92 ( $n$ ) dan jumlah variabel independen 4 ( $k=4$ ), maka ditabel durbin Watson adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.18****Tabel Durbin Watson**

	K=4	
N	Dl	Du
9	0.2957	2.5881
.	.	.
.	.	.
92	1.5713	1.7523

Berdasarkan tabel tersebut nilai DW lebih besar dari batas atas (du) 1.7523 dan kurang dari  $4 - 1.7523$  ( $4 - du$ ), maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada autokorelasi positif atau negatif (berdasarkan tabel keputusan) atau dapat disimpulkan tidak terdapat autokorelasi.

#### 4) Uji Heterokedastisitas

Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas pada penelitian ini, digunakan metode grafik *Scatterplot* yang dihasilkan dari output program SPSS versi 23.

Hasil pengujian heterokedastisitas menunjukkan, titik-titik yang menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, hal ini berarti tidak terjadi penyimpangan asumsi klasik heterokedastisitas pada model regresi yang dibuat. Gambar *scatterplot* ini dapat dilihat pada bab lampiran.

#### d. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi digunakan untuk menguji hipotesis tentang pengaruh secara parsial dan secara simultan variabel bebas terhadap variabel terikat. Model persamaan regresi yang baik adalah yang memenuhi persyaratan asumsi klasik, antara lain semua data berdistribusi normal, model harus bebas dari gejala multikolenieritas dan terbebas dari heterokedastisitas. Dari analisis sebelumnya membuktikan bahwa penelitian ini sudah dianggap baik.

Penelitian ini menggunakan analisis regresi untuk memprediksi seberapa jauh perubahan nilai variabel terikat Kinerja pegawai PT. Pos Indonesia Klas II Makassar, bila nilai variabel bebas fokus pada pelanggan, pendidikan dan pelatihan, pelibatan dan pemberdayaan, dan perbaikan berkesinambungan dimanipulasi/ dirubah-rubah atau dinaik turunkan. Hasil dari SPSS yang digunakan sebagai alat analisis maka hasil regresi berganda adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.19**

Hasil pengujian regresi

Coefficients <sup>a</sup>					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T
		B	Std. Error	Beta	
	(Constant)	5.791	2.267		2.554
	Fokus pada pelanggan	.063	.068	.096	.931
	Pendidikan dan pelatihan	.061	.048	.125	1.257
	Pelibatan dan pemberdayaan	.134	.058	.223	2.309
	Perbaikan berkesinambungan	.329	.084	.370	3.928

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Dari tabel diatas, hasil perhitungan variabel bebas dapat disusun dalam suatu model berikut:

$$Y = 5.791 + 0.063 X1 + 0.061 X2 + 0.134 X3 + 0.329 X4$$

Keterangan:

- Y = Kinerja Pegawai PT. Pos (Persero) Klas II Makassar
- X1 = Fokus pada pelanggan
- X2 = Pendidikan dan pelatihan
- X3 = Pelibatan dan pemberdayaan
- X4 = Perbaikan berkesinambungan

Hasil dari analisis tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

- 1) Nilai konstanta persamaan diatas sebesar 5.791 angka tersebut menunjukkan bahwa jika X1 (fokus pada pelanggan), X2 (pendidikan dan pelatihan), X3 (pelibatan dan pemberdayaan), dan X4 (perbaikan berkesinambungan) konstan atau  $X=0$ , maka kinerja sebesar 5.791
- 2) X1 (fokus pada pelanggan) menunjukkan nilai koefisien sebesar (0.063). Hal ini berarti bahwa jika terjadi kenaikan faktor fokus pada pelanggan sebesar 1% terhadap perusahaan maka kinerja karyawan juga akan mengalami kenaikan sebesar variabel pengalinya 0.063 dengan asumsi variabel independen yang lain dianggap konstan.
- 3) X2 (pendidikan dan pelatihan) menunjukkan nilai koefisien sebesar (0.061). Hal ini berarti bahwa jika terjadi kenaikan faktor pendidikan dan pelatihan sebesar 1% terhadap perusahaan maka kinerja karyawan juga akan mengalami kenaikan sebesar variabel pengalinya 0.061 dengan asumsi variabel independen yang lain dianggap konstan.

- 4) X3 (pelibatan dan pemberdayaan) menunjukkan nilai koefisien sebesar (0.134). Hal ini berarti bahwa jika terjadi kenaikan faktor pelibatan dan pemberdayaan sebesar sebesar 1% terhadap perusahaan maka kinerja karyawan juga akan mengalami kenaikan sebesar variabel pengalinya 0.134 dengan asumsi variabel independen yang lain dianggap konstan.
- 5) X4 (perbaikan berkesinambungan) menunjukkan nilai koefisien sebesar (0.329). Hal ini berarti bahwa jika terjadi kenaikan faktor perbaikan berkesinambungan sebesar sebesar 1% terhadap perusahaan maka kinerja karyawan juga akan mengalami kenaikan sebesar variabel pengalinya 0.329 dengan asumsi variabel independen yang lain dianggap konstan.

e. Uji hipotesis

Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat dinilai dengan *godness of fit*-nya. Secara statistik setidaknya ini dapat diukur dari nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ), nilai statistik F dan nilai statistik t. Perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana  $H_0$  ditolak), sebaliknya disebut tidak signifikan bila nilai uji statistiknya berada dalam daerah dimana  $H_0$  diterima (Ghozali, 2005: 105).

1) Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Berdasarkan Tabel 4.17 besarnya adjusted  $R^2$  adalah 0.318, hal ini berarti 31.8% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan dari keempat variabel fokus pada pelanggan, pendidikan dan pelatihan, pelibatan dan pemberdayaan, dan perbaikan berkesinambungan, sedangkan sisanya ( $100\% - 31.8\% = 68.2\%$ ) dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain diluar model.

## 2) Analisis korelasi (R)

Analisa korelasi (R) digunakan untuk mencari arah dan kuatnya hubungan antara dua variabel atau lebih, baik hubungan yang bersifat simetris, kausal dan *reciprocal*. Analisis korelasi dilakukan untuk mengetahui kuat lemahnya hubungan antara variabel yang dianalisis. Berdasarkan Tabel 4.17 nilai koefisien korelasi adalah sebesar 0.590. Sehingga dapat dinyatakan terdapat hubungan yang positif antara variabel fokus pada pelanggan, pendidikan dan pelatihan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan dan perbaikan berkesinambungan dengan variabel kinerja karyawan yang dikategorikan **sedang**, sebagaimana pedoman untuk menginterpretasikan koefisien korelasi menurut Sugiyono (2013) adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.20**

Pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi

Inteval Koefisien	Tingkat Hubungan
0.00-0.199	Sangat Rendah
0.20-0.399	Rendah
<b>0.40-0.599</b>	<b>Sedang</b>
0.60-0.799	Kuat
0.80-1.000	Sangat Kuat

## 3) Uji Signifikansi Simultan ( Uji Statistik F )

**Tabel 4.21**

Hasil Uji F

Model	Sum of squares	Df	Mean square	F	Sig
1. Regression	137.373	4	34.343	11.602	.000 <sup>b</sup>
Residual	257.529	87	2.960		
Total	394.902	91			

Sumber : Lampiran SPSS, 2016

Dari uji ANOVA atau Uji F didapat nilai F hitung sebesar 11.602 nilai ini lebih besar dari F tabel yaitu 2.47 atau  $F_{hitung} 11.60 > F_{tabel} 2.47$  dengan probabilitas 0.000. Karena nilai probabilitas jauh lebih kecil dari 0.05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan atau dapat dikatakan bahwa keempat variabel bebas fokus pada pelanggan, pendidikan dan pelatihan, pelibatan dan pemberdayaan, dan perbaikan berkesinambungan secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

#### 4) Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji statistik t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Hasil uji t dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.22**

Hasil Uji t

Coefficients <sup>a</sup>					
Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5.791	2.267		2.554	.012
Fokus pada pelanggan	.063	.068	.096	.931	.354
Pendidikan dan pelatihan	.061	.048	.125	1.257	.212
Pelibatan dan pemberdayaan	.134	.058	.223	2.309	.023
Perbaikan berkesinambungan	.329	.084	.370	3.928	.000
a. Dependent Variabel : Kinerja Karyawan					

*Sumber: lampiran SPSS, 2016*

Berdasarkan Tabel 4.22 hasil uji t dapat diketahui variabel yang berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan dengan melihat variabel yang memiliki nilai probabilitas signifikansi  $< 0.05$  yaitu pelibatan dan pemberdayaan karyawan (X3) dengan nilai 0.023 dan perbaikan berkesinambungan (X4) dengan nilai 0.000. Sedangkan fokus pada pelanggan (X1) dan pendidikan dan pelatihan (X2) tidak signifikan hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi probabilitasnya yang jauh diatas 0.05, masing-masing sebesar 0.354 dan 0.212.

### **C. Pembahasan**

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik dapat terlihat secara simultan keseluruhan variabel dependen yaitu fokus pada pelanggan, pendidikan dan pelatihan, pelibatan dan pemberdayaan dan perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun jika dilihat secara parsial hanya variabel pelibatan dan pemberdayaan karyawan dan perbaikan berkesinambungan yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zulaika (2008), bahwa TQM berpengaruh secara simultan tetapi jika dilihat secara parsial, variabel fokus pada pelanggan dan pendidikan dan pelatihan tidak memiliki pengaruh secara signifikan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Zulaikha adalah pada penelitian ini menggunakan variabel independen kinerja karyawan sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Zulaika menggunakan



variabel dependen Kinerja Manajemen (Manajer). Penjelasan dari masing-masing pengaruh variabel dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Fokus pada pelanggan terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil uji t menunjukkan bahwa variabel fokus pada pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, namun memiliki nilai probabilitas signifikansi diatas 0.05 atau variabel fokus pada pelanggan bukan merupakan penjas yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT.Pos Indonesia (persero) Klas II Makassar. Hipotesis yang diterima adalah  $H_0 : b_i = 0$ . Fokus pada pelanggan dalam tatanan mutu total merupakan hal yang penting karena pelanggan adalah pengemudi. Hal ini berlaku baik kepada pelanggan internal maupun kepada pelanggan eksternal. Pelanggan eksternal menetapkan mutu atas produk atau jasa yang akan diserahkan dan pelanggan internal membantu menetapkan kualitas proses, orang dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa (Goetsch *and* Davis, 2002: 11). Tingginya nilai probabilitas signifikansi variabel fokus pada pelanggan disebabkan karena karyawan masih merasa ragu bahwa fokus pada pelanggan telah diterapkan dengan baik oleh perusahaan, terutama pada indikator penggunaan informasi pelanggan dan kapabilitas dan pemberian wewenang.

### **2. Pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan**

Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan namun memiliki nilai probabilitas signifikansi diatas 0.05 sehingga variabel pendidikan dan pelatihan dalam tatanan mutu total (*Total Quality Management*) bukan merupakan penjas dari kinerja karyawan pada PT.Pos Indonesia (persero) Klas II Makassar. Menurut Sholtes dalam TQM manajemen mendorong karyawan

untuk terus meningkatkan tingkat keterampilan teknis mereka dan keahlian profesional mereka. Setiap orang mendapatkan suatu penguasaan yang semakin besar atas pekerjaan mereka dan belajar untuk memperluas kemampuan mereka (Goetsch and Davis, 2002: 12). Tingginya nilai probabilitas signifikansi pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Klas II Makassar diakibatkan masih banyak karyawan yang merasa bahwa pendidikan dan pelatihan yang diterapkan untuk karyawan belum optimal untuk meningkatkan kemampuan untuk memberikan layanan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masing-masing.

### **3. Pelibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil uji t pelibatan dan pemberdayaan karyawan menghasilkan nilai probabilitas signifikansi sebesar 0.23 yang dimana nilai ini lebih kecil dari 0.05 sehingga pelibatan dan pemberdayaan dalam TQM merupakan salah satu faktor penjelas dari kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Klas II Makassar. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan adalah salah satu pendekatan dalam TQM. Pelibatan dan pemberdayaan adalah satu kesatuan dalam TQM karyawan tidak hanya dilibatkan dalam pengambilan keputusan, suatu rencana, atau perbaikan yang lebih efektif dalam suatu situasi tetapi juga diberdayakan dengan cara memberikan kesempatan kepada setiap orang yang ada untuk bukan hanya terlibat tetapi juga dapat memperhatikan, mempertimbangkan dan menindaklanjuti masalah tersebut. (Tjiptono, 2003: 128).

### **4. Perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil uji t, perbaikan berkesinambungan menghasilkan nilai probabilitas signifikansi sebesar 0.00, angka ini lebih kecil dari 0.05 sehingga

perbaikan berkesinambungan merupakan salah satu faktor TQM yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Klas II Makassar. Perbaikan berkesinambungan merupakan salah satu unsur yang paling fundamental dalam TQM. Konsep perbaikan berkesinambungan diterapkan baik terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya. Pelaksanaan perbaikan berkesinambungan meliputi (a) penentuan masalah dan pemecahan yang memungkinkan, (b) pemilihan dan implementasi pemecahan yang paling efektif dan efisien, (c) evaluasi ulang, standarisasi, dan pengulangan proses (Tjiptono dan Diana, 2003: 262). Berdasarkan latar belakang penelitian ini PT. Pos Indonesia telah menerapkan perbaikan berkesinambungan yaitu dengan melakukan *Revitalization* dan *Turnaround Strategy* yaitu dengan cara melakukan inovasi produk, inovasi teknologi dan revitalisasi budaya perusahaan dan sumber daya manusia.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*) terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Klas II Makassar melalui empat sub variabel yaitu fokus pada pelanggan, pendidikan dan pelatihan, pelibatan dan pemberdayaan dan perbaikan berkesinambungan. Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan dari penelitian adalah:

Keempat variabel TQM berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Klas II Makassar. Namun jika dilihat secara parsial fokus pada pelanggan dan pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Klas II Makassar. Analisis data dengan menggunakan model regresi linear berganda menghasilkan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.318, hal ini berarti 31,8% variabel kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Klas II Makassar dapat dijelaskan dari keempat variabel TQM dan sisanya dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain diluar model. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa masih ada kemungkinan 68.2% dapat dijelaskan oleh tujuh unsur TQM lainnya.

## **B. Implikasi Penelitian**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat variabel TQM berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT.Pos Indonesia (persero) Klas II Makassar. Secara parsial faktor fokus pada pelanggan dan pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga penelitian ini memberikan implikasi:

1. Pengumpulan dan penggunaan informasi secara tepat, baik yang berasal dari pelanggan eksternal maupun pelanggan internal dapat membuat perusahaan mengidentifikasi sejauh mana kinerja perusahaan telah berlangsung. Sehingga perusahaan dapat memilih alat yang tepat untuk terus meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga misi PT. Pos Indonesia (persero) yang berkomitmen kepada pelanggan untuk menyediakan layanan terbaik dan tepat waktu dapat tercapai.
2. Pendidikan dan pelatihan merupakan kunci utama dari *Total Quality Management*. Dengan dioptimalkannya pendidikan dan pelatihan yang sesuai spesifikasi pekerjaan setiap karyawan dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja, sehingga akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan.
3. Salah satu unsur TQM adalah pelibatan seluruh unsur yang ada dalam organisasi. Karyawan merasa termotivasi dalam bekerja apabila ia dilibatkan dan diberdayakan dalam setiap pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Hal ini memberikan dampak positif buat

karyawan, salah satunya adalah rasa memiliki yang tinggi. Dengan adanya rasa memiliki yang tinggi, karyawan akan merasa termotivasi dalam bekerja.

#### 4. Perbaikan berkesinambungan

Setiap produk atau jasa dihasilkan oleh proses tertentu dalam suatu sistem atau lingkungan. Sehingga perlu menerapkan perbaikan berkesinambungan baik terhadap proses penciptaan produk atau jasa maupun orang yang melaksanakannya. PT. Pos Indonesia (persero) Klas II Makassar telah melakukan banyak perubahan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggannya. Perbaikan berkesinambungan ini perlu terus diperhatikan agar perusahaan dapat mengidentifikasi masalah dan menemukan solusi yang tepat dalam menghadapinya.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel fokus pada pelanggan dan pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif namun tidak signifikan. Disarankan kepada perusahaan untuk lebih memerhatikan dan mengoptimalkan penggunaan informasi pelanggan. Baik itu pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Sehingga kebutuhan akan pelanggan dapat diidentifikasi. Sehingga ini akan memudahkan karyawan dalam menangani pelanggannya. Selain itu kebutuhan karyawan terhadap pendidikan dan pelatihan juga perlu dioptimalkan dan diidentifikasi sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang dibebankan. Hal ini dapat meningkatkan keterampilan karyawan dalam bekerja sehingga akan berdampak pada kinerja karyawan tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Maraghi, Ahmad Mustafa. *Tafsir Al-Maraghi (Terjemah)*. Semarang: Toha Putra, 1993.
- Nitisemito, Alex S. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001.
- Alma, Buchari dan Donni Juni Priansa. *Manajemen Syari'ah*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Bangun, Wilson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga, 2012.
- Bacal, Robert. *How to Manage performance*. New York: McGraw-Hill Companies. Inc, 2004.
- Bagja, I Wayan. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015.
- Fahmi, Irham. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Ferdinand, Augusty T. *Metode Penelitian Manajemen (Edisi II)*. Semarang: BP Undip, 2006.
- Ghozali, Imam. *Apilikasi Analisis Multivariate IBM SPSS 23 (edisi 8)*. Semarang: BP Undip, 2015.
- Ghozali, Imam. *Apilikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: BP Undip, 2005.
- Goetsch, David L, dan Stanley B. Davis. *Manajemen Mutu Total*. Jakarta: Prenhallindo, 2002.
- Hardikriyawan, Aldi. "Pengaruh Pelatihan dan Masa kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Badan Pusat Statistik Kota Probolinggo)". *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 2014.

- Hasibuan, S.P Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002.
- Ivancevich, John.M,dkk. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga, 2007.
- Krawjewski, J. Lee and P.R. Larry, *Operations Management Strategy and Analysis (Fifth Edition)*. Addison-Wesley Publising Company, Inc., 2006.
- Mathar, Quraissy, *Metode Penelitian Kuantitatif Untuk Ilmu Perpustakaan*. Makassar: Alauddin University Pers, 2013.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat, 2006.
- Mondy, R. Wayne. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga, 2008.
- Munizu, Musran. "Praktik Total Quality Management (TQM) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar)": Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, 2010.
- Ridla, Muhammad. *Tafsir Al-Qur'anul Karim Al-Masyhur Al-Manar*. Bairut: Darul Kutub Al-Ilmiah, 2005.
- Rokhman, Wahibur. *Pemberdayaan dan komitmen: upaya mencapai kesuksesan organisasi dalam menghadapi persaingan global*. Yogyakarta: Amara Books, 2003.
- Sari, Dewi Maya. "Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Super Andalas Steel". Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara, 2009.
- Siswanto, Nanang dan Afred Suci. *Strategi Turnaroud di Tengah Persaingan dan Perubahan Teknologi: Sebuah Pembelajaran dari PT.Pos Indonesia*. 2014.



Sugiyono. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta, 2013.

Supriyono, R.A. “Pengaruh Usia, Keinginan Sosial, Kecukupan Anggaran, dan Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajer di Indonesia”. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 2001.

Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, 2009.

Stoner, James A.F, Freeman, dan Gilbert. *Manajemen*. Jakarta: Prenhallindo, 1996.

Tafsir Jalalayn. Situs ResmiTafsirq. <http://www.tafsirq.com/28-al-qasas/ayat-83#> (1 Agustus 2016).

Tjiptono, Fandy. *Prinsip-prinsip Total Quality Service*. Yogyakarta: Adhi Offset, 2001.

Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. *Total Quality Management*. Yogyakarta: C.V ANDI OFFSET, 2003.

Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Depok: Raja Grafindo Persada, 2014.

Wirawan. *Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat, 2009.

Yamit, Zulian. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Yogyakarta: Ekonisia, 2013

Zainal, Veithzal Rivai, et al. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014.

Zulaika. “Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajemen Pada PT PP Lonsum Indonesia Tbk”. Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara, 2008.

## LAMPIRAN 1 ( UJI REALIBILITAS)

### 1) FOKUS PADA PELANGGAN

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	92	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	92	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.672	.695	9

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	4.42	.597	92
X1.2	4.10	.742	92
X1.3	3.88	.810	92
X1.4	3.46	.931	92
X1.5	4.01	.620	92
X1.6	3.78	.782	92
X1.7	3.99	.564	92
X1.8	3.73	.866	92
X1.9	4.07	.608	92

**Inter-Item Correlation Matrix**

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9
X1.1	1.000	.376	.379	.024	.284	.152	.340	.225	.438
X1.2	.376	1.000	.056	.189	.069	.283	.239	.230	.132

X1.3	.379	.056	1.000	.102	.134	.184	.238	.126	.373
X1.4	.024	.189	.102	1.000	.010	.047	.198	.237	.024
X1.5	.284	.069	.134	.010	1.000	.277	.283	.210	.231
X1.6	.152	.283	.184	.047	.277	1.000	.119	.090	.215
X1.7	.340	.239	.238	.198	.283	.119	1.000	.196	.098
X1.8	.225	.230	.126	.237	.210	.090	.196	1.000	.452
X1.9	.438	.132	.373	.024	.231	.215	.098	.452	1.000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	31.01	9.857	.496	.414	.620
X1.2	31.34	9.852	.358	.283	.643
X1.3	31.55	9.700	.340	.251	.647
X1.4	31.98	10.065	.193	.123	.689
X1.5	31.42	10.401	.322	.209	.651
X1.6	31.65	9.988	.298	.191	.656
X1.7	31.45	10.338	.390	.228	.640
X1.8	31.71	9.221	.400	.302	.633
X1.9	31.37	9.950	.457	.407	.627

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
35.43	12.073	3.475	9

## 2) PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

**Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	92	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	92	100.0

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.832	.831	8

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	4.12	.677	92
X2.2	4.36	.720	92
X2.3	3.72	.803	92
X2.4	3.51	.845	92
X2.5	3.65	.777	92
X2.6	3.60	.902	92
X2.7	3.97	.831	92
X2.8	4.00	.756	92

### Inter-Item Correlation Matrix

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8
X2.1	1.000	.452	.306	.257	.435	.206	.163	.258
X2.2	.452	1.000	.463	.165	.285	.157	.240	.485
X2.3	.306	.463	1.000	.490	.599	.569	.513	.453
X2.4	.257	.165	.490	1.000	.491	.503	.368	.189
X2.5	.435	.285	.599	.491	1.000	.504	.442	.337
X2.6	.206	.157	.569	.503	.504	1.000	.451	.370
X2.7	.163	.240	.513	.368	.442	.451	1.000	.490
X2.8	.258	.485	.453	.189	.337	.370	.490	1.000

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	26.80	15.742	.414	.322	.829
X2.2	26.57	15.391	.445	.434	.826
X2.3	27.21	13.440	.737	.584	.787
X2.4	27.41	14.377	.520	.368	.818

X2.5	27.27	13.980	.661	.498	.798
X2.6	27.33	13.673	.590	.454	.808
X2.7	26.96	14.196	.564	.397	.811
X2.8	26.92	14.752	.534	.415	.815

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
30.92	18.423	4.292	8

### 3) PELIBATAN DAN PEMBERDAYAAN

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	92	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	92	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.717	.719	8

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
X3.1	3.75	.807	92
X3.2	3.78	.768	92
X3.3	4.10	.712	92
X3.4	4.03	.479	92
X3.5	3.78	.753	92
X3.6	3.63	.780	92
X3.7	3.83	.640	92
X3.8	3.41	.939	92

**Inter-Item Correlation Matrix**

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8
X3.1	1.000	.177	.024	.163	.235	.253	.170	.399
X3.2	.177	1.000	.622	.288	-.045	-.099	.101	.080
X3.3	.024	.622	1.000	.409	.286	.086	.110	.218
X3.4	.163	.288	.409	1.000	.233	.091	.234	.263
X3.5	.235	-.045	.286	.233	1.000	.198	.331	.485
X3.6	.253	-.099	.086	.091	.198	1.000	.354	.600
X3.7	.170	.101	.110	.234	.331	.354	1.000	.523
X3.8	.399	.080	.218	.263	.485	.600	.523	1.000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	26.57	9.523	.353	.263	.702
X3.2	26.53	10.186	.236	.541	.725
X3.3	26.22	9.645	.403	.575	.690
X3.4	26.28	10.469	.398	.227	.697
X3.5	26.53	9.417	.421	.398	.686
X3.6	26.68	9.493	.381	.425	.695
X3.7	26.49	9.703	.457	.324	.681
X3.8	26.90	7.606	.665	.596	.620

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
30.32	11.933	3.454	8

#### 4) PERBAIKAN BERKESINAMBUNGAN

**Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	92	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	92	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.669	.685	5

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
X4.1	4.40	.536	92
X4.2	4.37	.641	92
X4.3	3.77	.891	92
X4.4	4.01	.734	92
X4.5	4.07	.723	92

**Inter-Item Correlation Matrix**

	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5
X4.1	1.000	.586	-.013	.548	.073
X4.2	.586	1.000	.111	.505	.184
X4.3	-.013	.111	1.000	.206	.586
X4.4	.548	.505	.206	1.000	.247
X4.5	.073	.184	.586	.247	1.000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X4.1	16.22	4.326	.394	.446	.635
X4.2	16.25	3.904	.464	.400	.602
X4.3	16.85	3.559	.339	.360	.674
X4.4	16.61	3.516	.522	.391	.569
X4.5	16.55	3.722	.446	.365	.606

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20.62	5.491	2.343	5

## 5) KINERJA KARYAWAN

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	92	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	92	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.733	.759	5

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Y1.1	3.59	.841	92
Y1.2	4.13	.518	92
Y1.3	4.25	.505	92
Y1.4	4.27	.537	92
Y1.5	4.29	.525	92

**Inter-Item Correlation Matrix**

	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5
Y1.1	1.000	.403	.297	.349	.303
Y1.2	.403	1.000	.629	.543	.262
Y1.3	.297	.629	1.000	.557	.300
Y1.4	.349	.543	.557	1.000	.221
Y1.5	.303	.262	.300	.221	1.000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	16.95	2.448	.451	.223	.741
Y1.2	16.40	2.946	.632	.481	.643



Y1.3	16.28	3.040	.592	.476	.658
Y1.4	16.26	3.008	.561	.387	.666
Y1.5	16.24	3.371	.360	.141	.733

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20.53	4.340	2.083	5



## LAMPIRAN II ( UJI VALIDITAS)

### 1) FOKUS PADA PELANGGAN

Correlations										
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	TOTAL
X1.1 Pearson Correlation	1	.376**	.379**	.024	.284**	.152	.340**	.225*	.438**	.620**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.823	.006	.147	.001	.031	.000	.000
N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
X1.2 Pearson Correlation	.376**	1	.056	.189	.069	.283**	.239*	.230*	.132	.537**
Sig. (2-tailed)	.000		.594	.071	.512	.006	.022	.027	.210	.000
N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
X1.3 Pearson Correlation	.379**	.056	1	.102	.134	.184	.238*	.126	.373**	.538**
Sig. (2-tailed)	.000	.594		.332	.203	.079	.023	.233	.000	.000
N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
X1.4 Pearson Correlation	.024	.189	.102	1	.010	.047	.198	.237*	.024	.444**
Sig. (2-tailed)	.823	.071	.332		.922	.655	.059	.023	.817	.000
N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
X1.5 Pearson Correlation	.284**	.069	.134	.010	1	.277**	.283**	.210*	.231*	.477**
Sig. (2-tailed)	.006	.512	.203	.922		.008	.006	.044	.026	.000
N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
X1.6 Pearson Correlation	.152	.283**	.184	.047	.277**	1	.119	.090	.215*	.496**
Sig. (2-tailed)	.147	.006	.079	.655	.008		.258	.392	.039	.000
N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
X1.7 Pearson Correlation	.340**	.239*	.238*	.198	.283**	.119	1	.196	.098	.524**

	Sig. (2-tailed)	.001	.022	.023	.059	.006	.258		.061	.352	.000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
X1.8	Pearson Correlation	.225*	.230*	.126	.237*	.210*	.090	.196	1	.452**	.599**
	Sig. (2-tailed)	.031	.027	.233	.023	.044	.392	.061		.000	.000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
X1.9	Pearson Correlation	.438**	.132	.373**	.024	.231*	.215*	.098	.452**	1	.590**
	Sig. (2-tailed)	.000	.210	.000	.817	.026	.039	.352	.000		.000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
TOTAL	Pearson Correlation	.620**	.537**	.538**	.444**	.477**	.496**	.524**	.599**	.590**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92

## 2) PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Correlations

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	TOTAL
X2.1 Pearson Correlation	1	.452**	.306**	.257*	.435**	.206*	.163	.258*	.540**
Sig. (2-tailed)		.000	.003	.013	.000	.049	.120	.013	.000
N	92	92	92	92	92	92	92	92	92
X2.2 Pearson Correlation	.452**	1	.463**	.165	.285**	.157	.240*	.485**	.574**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.116	.006	.135	.021	.000	.000
N	92	92	92	92	92	92	92	92	92
X2.3 Pearson Correlation	.306**	.463**	1	.490**	.599**	.569**	.513**	.453**	.816**
Sig. (2-tailed)	.003	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	92	92	92	92	92	92	92	92	92
X2.4 Pearson Correlation	.257*	.165	.490**	1	.491**	.503**	.368**	.189	.656**
Sig. (2-tailed)	.013	.116	.000		.000	.000	.000	.071	.000

N		92	92	92	92	92	92	92	92
X2.5	Pearson	.435**	.285**	.599**	.491**	1	.504**	.442**	.337**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		92	92	92	92	92	92	92	92
X2.6	Pearson	.206*	.157	.569**	.503**	.504**	1	.451**	.370**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.049	.135	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		92	92	92	92	92	92	92	92
X2.7	Pearson	.163	.240*	.513**	.368**	.442**	.451**	1	.490**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.120	.021	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		92	92	92	92	92	92	92	92
X2.8	Pearson	.258*	.485**	.453**	.189	.337**	.370**	.490**	1
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.013	.000	.000	.071	.001	.000	.000	.000
N		92	92	92	92	92	92	92	92
TOTAL	Pearson	.540**	.574**	.816**	.656**	.757**	.718**	.689**	.654**
L	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		92	92	92	92	92	92	92	92

### 3) PELIBATAN DAN PEMBERDAYAAN

Correlations									
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	TOTAL
X3.1	1	.177	.024	.163	.235*	.253*	.170	.399**	.549**
		.091	.821	.120	.024	.015	.104	.000	.000
N	92	92	92	92	92	92	92	92	92
X3.2	Pearson	.177	1	.622**	.288**	-.045	-.099	.101	.080
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.091	.000	.005	.673	.348	.337	.448	.000
N		92	92	92	92	92	92	92	92
X3.3	Pearson	.024	.622**	1	.409**	.286**	.086	.110	.218*
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.821	.000	.000	.006	.417	.296	.037	.000

N		92	92	92	92	92	92	92	92	92
X3.4	Pearson Correlation	.163	.288**	.409**	1	.233*	.091	.234*	.263*	.511**
	Sig. (2-tailed)	.120	.005	.000		.025	.387	.025	.011	.000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92
X3.5	Pearson Correlation	.235*	-.045	.286**	.233*	1	.198	.331**	.485**	.592**
	Sig. (2-tailed)	.024	.673	.006	.025		.058	.001	.000	.000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92
X3.6	Pearson Correlation	.253*	-.099	.086	.091	.198	1	.354**	.600**	.565**
	Sig. (2-tailed)	.015	.348	.417	.387	.058		.001	.000	.000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92
X3.7	Pearson Correlation	.170	.101	.110	.234*	.331**	.354**	1	.523**	.597**
	Sig. (2-tailed)	.104	.337	.296	.025	.001	.001		.000	.000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92
X3.8	Pearson Correlation	.399**	.080	.218*	.263*	.485**	.600**	.523**	1	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000	.448	.037	.011	.000	.000	.000		.000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92
TOTAL	Pearson Correlation	.549**	.440**	.568**	.511**	.592**	.565**	.597**	.803**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92

#### 4) PERBAIKAN BERKESINAMBUNGAN

		Correlations					
		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	TOTAL
X4.1	Pearson Correlation	1	.586**	-.013	.548**	.073	.578**
	Sig. (2-tailed)		.000	.904	.000	.487	.000
N		92	92	92	92	92	92
X4.2	Pearson Correlation	.586**	1	.111	.505**	.184	.665**
	Sig. (2-tailed)	.000		.293	.000	.079	.000
N		92	92	92	92	92	92
X4.3	Pearson Correlation	-.013	.111	1	.206*	.586**	.653**
	Sig. (2-tailed)	.904	.293		.049	.000	.000
N		92	92	92	92	92	92

X4.4	Pearson Correlation	.548**	.505**	.206*	1	.247*	.731**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.049		.018	.000
	N	92	92	92	92	92	92
X4.5	Pearson Correlation	.073	.184	.586**	.247*	1	.676**
	Sig. (2-tailed)	.487	.079	.000	.018		.000
	N	92	92	92	92	92	92
TOTAL	Pearson Correlation	.578**	.665**	.653**	.731**	.676**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	92	92	92	92	92	92

## 5) KINERJA KARYAWAN

		Correlations					
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	TOTAL
Y1.1	Pearson Correlation	1	.403**	.297**	.349**	.303**	.742**
	Sig. (2-tailed)		.000	.004	.001	.003	.000
	N	92	92	92	92	92	92
Y1.2	Pearson Correlation	.403**	1	.629**	.543**	.262*	.770**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.012	.000
	N	92	92	92	92	92	92
Y1.3	Pearson Correlation	.297**	.629**	1	.557**	.300**	.738**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000		.000	.004	.000
	N	92	92	92	92	92	92
Y1.4	Pearson Correlation	.349**	.543**	.557**	1	.221*	.724**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.034	.000
	N	92	92	92	92	92	92
Y1.5	Pearson Correlation	.303**	.262*	.300**	.221*	1	.569**
	Sig. (2-tailed)	.003	.012	.004	.034		.000
	N	92	92	92	92	92	92
TOTAL	Pearson Correlation	.742**	.770**	.738**	.724**	.569**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	92	92	92	92	92	92

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### LAMPIRAN III ( UJI ASUMSI KLASIK)

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	perbaikan berkesinambungan , pelibatan dan pemberdayaan , pendidikan dan pelatihan , fokus pada pelanggan <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.590 <sup>a</sup>	.348	.318	1.720	.348	11.602	4

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.590 <sup>a</sup>	.348	.318	1.720	2.361

a. Predictors: (Constant), perbaikan berkesinambungan , pelibatan dan pemberdayaan , pendidikan dan pelatihan , fokus pada pelanggan

b. Dependent Variable: kinerja karyawan

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	137.373	4	34.343	11.602	.000 <sup>b</sup>
Residual	257.529	87	2.960		
Total	394.902	91			

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

b. Predictors: (Constant), perbaikan berkesinambungan , pelibatan dan pemberdayaan , pendidikan dan pelatihan , fokus pada pelanggan

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	5.791	2.267		2.554
	fokus pada pelanggan	.063	.068	.096	.931
	pendidikan dan pelatihan	.061	.048	.125	1.257
	pelibatan dan pemberdayaan	.134	.058	.223	2.309
	perbaikan berkesinambungan	.329	.084	.370	3.928

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Sig.	Collinearity Statistics	
			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.012		
	fokus pada pelanggan	.354	.707	1.415
	pendidikan dan pelatihan	.212	.756	1.323
	pelibatan dan pemberdayaan	.023	.804	1.243
	perbaikan berkesinambungan	.000	.847	1.181

a. Dependent Variable: kinerja karyawan



Coefficient Correlations<sup>a</sup>

Model			perbaikan berkesinmabungan	pelibatan dan pemberdayaan	pendidikan dan pelatihan
1	Correlations	perbaikan berkesinmabungan	1.000	-.072	-.183
		pelibatan dan pemberdayaan	-.072	1.000	-.175
		pendidikan dan pelatihan	-.183	-.175	1.000
		fokus pada pelanggan	-.204	-.280	-.298
	Covariances	perbaikan berkesinmabungan	.007	.000	-.001
		pelibatan dan pemberdayaan	.000	.003	.000
		pendidikan dan pelatihan	-.001	.000	.002
		fokus pada pelanggan	-.001	-.001	-.001

Coefficient Correlations<sup>a</sup>

Model			fokus pada pelanggan
1	Correlations	perbaikan berkesinmabungan	-.204
		pelibatan dan pemberdayaan	-.280
		pendidikan dan pelatihan	-.298
		fokus pada pelanggan	1.000
	Covariances	perbaikan berkesinmabungan	-.001
		pelibatan dan pemberdayaan	-.001
		pendidikan dan pelatihan	-.001
		fokus pada pelanggan	.005

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	fokus pada pelanggan	pendidikan dan pelatihan
1	1	4.968	1.000	.00	.00	.00
	2	.012	20.603	.04	.00	.93
	3	.010	22.522	.00	.01	.01
	4	.006	28.408	.11	.52	.03
	5	.005	32.964	.85	.47	.02

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Variance Proportions	
		pelibatan dan pemberdayaan	perbaikan berkesinambungan
1	1	.00	.00
	2	.05	.09
	3	.50	.55
	4	.42	.26
	5	.03	.09

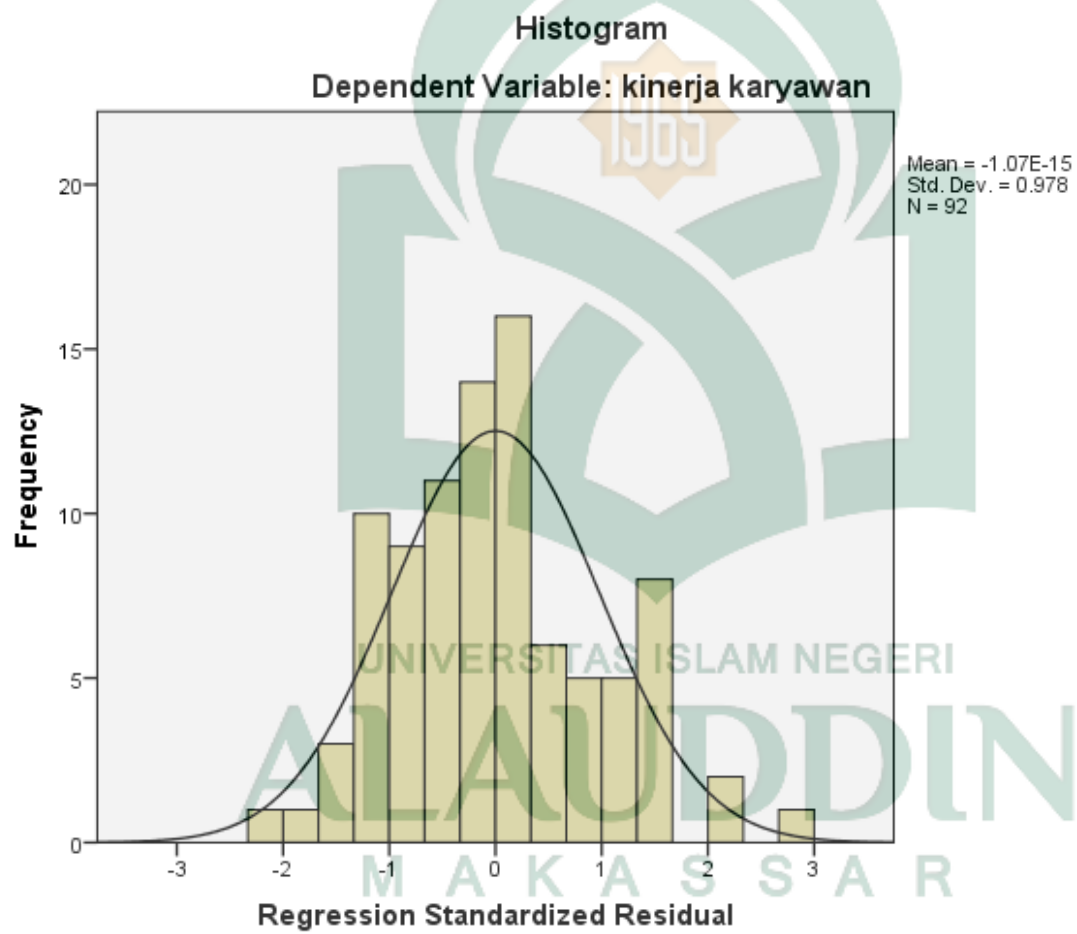
a. Dependent Variable: kinerja karyawan

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	18.15	24.15	20.53	1.229	92
Std. Predicted Value	-1.937	2.941	.000	1.000	92
Standard Error of Predicted Value	.209	.630	.389	.100	92
Adjusted Predicted Value	17.95	24.17	20.52	1.233	92
Residual	-3.659	5.029	.000	1.682	92
Std. Residual	-2.127	2.923	.000	.978	92
Stud. Residual	-2.173	2.960	.003	1.003	92
Deleted Residual	-3.820	5.156	.010	1.771	92
Stud. Deleted Residual	-2.222	3.103	.006	1.015	92
Mahal. Distance	.352	11.197	3.957	2.537	92
Cook's Distance	.000	.070	.011	.015	92
Centered Leverage Value	.004	.123	.043	.028	92

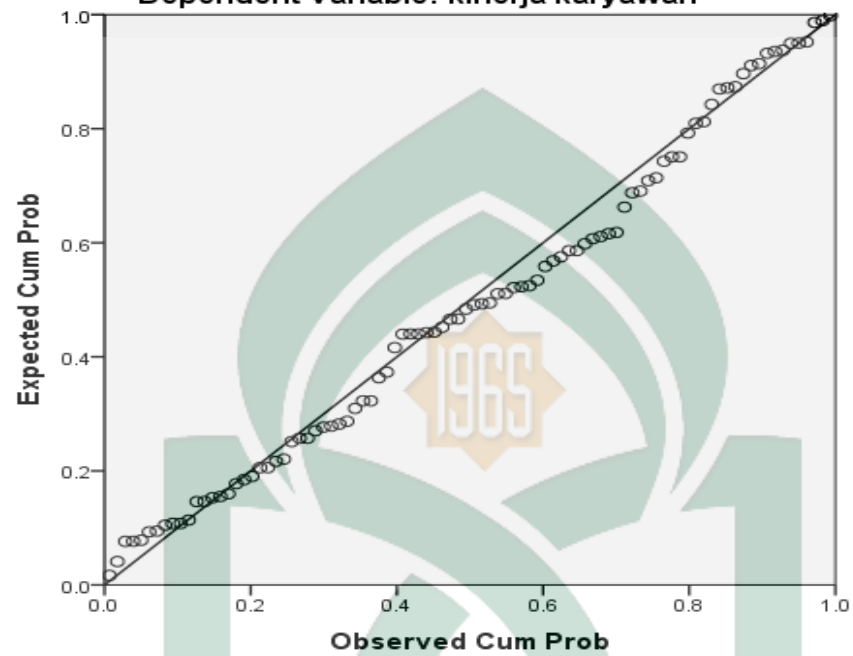
a. Dependent Variable: kinerja karyawan

## Charts



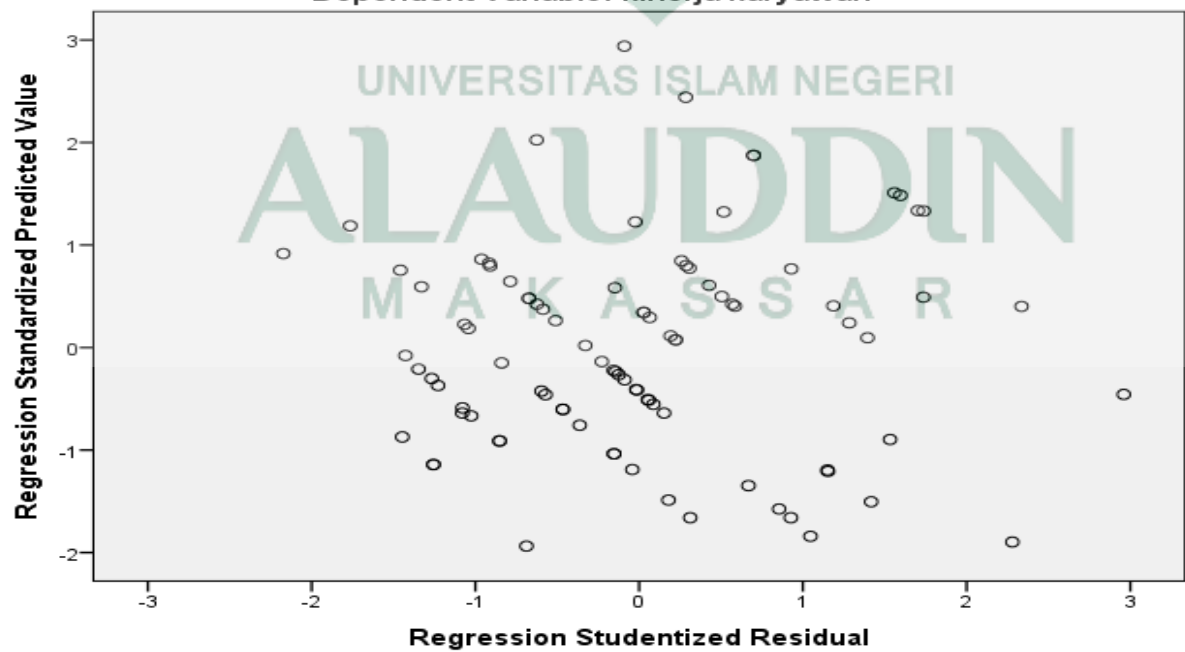
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: kinerja karyawan



Scatterplot

Dependent Variable: kinerja karyawan



## RIWAYAT HIDUP



Octriz Orista Amelia Yunanto, lahir pada tanggal 09 Oktober 1994 di Kota Makassar Sulawesi Selatan. Merupakan anak pertama dari dua bersaudara dari pasangan Yunanto dan Hj. Aisah Rahman, SH.

Tahun 1999 memulai pendidikan di Taman kanak-kanak Melati Kab. Gowa, kemudian pada tahun 2000 melanjutkan sekolah di SDI Tinggimae Gowa, kemudian pada tahun 2004 berpindah sekolah ke SDN Sudirman II. Kemudian pada tahun 2006 melanjutkan ke Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Sungguminasa dan lulus pada tahun 2009. Pada tahun yang sama melanjutkan pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan 7 Makassar dan lulus pada tahun 2012.

Tahun 2012 melanjutkan pendidikan ke jenjang Perguruan Tinggi di Universitas Islam Alauddin Makassar, Fakultas Syariah dan Hukum yang kemudian berpindah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Jurusan Manajemen melalui jalur UMB-PT. Penulis selesai pada tahun 2016 dengan IPK Cumlaude 3,92

Tahun 2015 bulan Mei sampai Juni penulis magang di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sulawesi Selatan. Pada tahun yang sama bulan Juli sampai September, penulis mengikuti Kuliah Kerja Nyata Profesi (KKNP) di PT. Taspen (persero) Kantor Cabang Utama Makassar. Selama penulis melaksanakan KKNP di PT. Taspen (persero) penulis juga melakukan pengabdian kepada masyarakat di pulau lae-lae Makassar.

### KUESIONER FOKUS PADA PELANGGAN

NO	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Perusahaan saya memiliki komitmen besar terhadap kepuasan pelanggan.					
2.	Kebutuhan pelanggan lebih diutamakan daripada kebutuhan internal perusahaan					
3.	Masukan dan umpan balik dari pelanggan perusahaan saya dimasukkan dalam proses pengembangan produk					
4.	Perusahaan saya berusaha mengidentifikasi dan menghilangkan proses, prosedur dan sistem internal yang tidak menciptakan nilai bagi para pelanggan					
5.	Karyawan perusahaan saya memahami kebutuhan dan harapan pelanggan					
6.	Informasi dari pelanggan selalu dicari dan dikumpulkan oleh perusahaan saya					
7.	Pelanggan perusahaan saya memainkan peran memberi masukan saran ( konsultatif ) dalam proses pelayanan					
8.	Karyawan dalam perusahaan saya diberi fasilitas yang cukup untuk memenuhi kebutuhan pelanggan					
9.	Perusahaan saya selalu memperbaiki teknologi dan proses dalam melayani pelanggan					

### KUESIONER PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

NO	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya pada dasarnya setuju bahwa kemampuan bisnis unit kami untuk belajar adalah kunci keunggulan bersaing kami					
2.	Pendidikan dan pelatihan adalah kunci perbaikan bagi bisnis perusahaan					
3.	Perusahaan memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya					
4.	Tempat dan sarana pelatihan telah kondusif					
5.	Materi pendidikan dan pelatihan sesuai dengan keterampilan dan teknik yang dibutuhkan					
6.	Di perusahaan saya, pendidikan dan pelatihan terus-menerus dilakukan dalam skala periode tertentu					
7.	Saya memperoleh pendidikan dan pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan saya untuk memberikan layanan yang berkualitas.					
8.	Terdapat perbedaan antara sebelum dan setelah mengikuti pelatihan					

### KUESIONER PELIBATAN DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN

NO	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya selalu dilibatkan dalam setiap kegiatan perusahaan					
2.	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang diberikan perusahaan kepada saya					
3.	Saya merasa senang melaksanakan pekerjaan yang diberikan					
4.	Saya bersedia dengan rela melakukan kerja lembur untuk menyelesaikan kerja					
5.	Saya diberikan kebebasan dan fleksibilitas untuk melakukan hal-hal baru yang dapat memperbaiki perusahaan kearah yang lebih baik					
6.	Saya didorong untuk menyatakan perasaan dan keluhan serta gagasan-gagasan secara terbuka					
7.	Saya didorong untuk memfokuskan pada apa yang dapat saya lakukan					
8.	Saya diberikan fasilitas untuk menyampaikan gagasan-gagasan saya					

### KUESIONER PERBAIKAN BERKESINAMBUNGAN

NO	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Komunikasi merupakan aspek yang penting dalam perbaikan proses dan pelayanan dalam rangka peningkatan kualitas					
2.	Perlunya memperbaiki masalah yang ada dengan segera					
3.	Perusahaan selalu melakukan perbaikan terus-menerus pada semua bagian tanpa menunggu adanya permasalahan yang muncul					
4.	Perlunya mendokumentasi masalah dan kemajuannya sebagai alat pertimbangan pengambilan keputusan					
5.	Perusahaan selalu menyelidiki peluang perbaikan atas peralatan dan metode baru					

### KUESIONER KINERJA KARYAWAN

NO	PERTANYAAN	STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Jumlah kerja yang saya penuhi dalam satu periode melebihi rata-rata karyawan lainnya.					
2	Saya dapat melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur dan kebijakan perusahaan.					
3	Saya dapat melaksanakan pekerjaan secara tepat waktu.					
4	Saya taat terhadap semua aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan dalam suatu pekerjaan					
5	Saya dapat bekerja baik dalam tim.					